



Muutoksen hallinta ostotiimissä - case Yritys X

Hossi, Sini

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Muutoksen hallinta ostotiimissä - case Yritys X

Hossi, Sini
Liketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Hossi, Sini

Muutoksen hallinta ostotiimissä - case Yritys X

Vuosi

2013

Sivumäärä

42

Tämän opinnäytetyön aiheena oli muutoksen hallinta ostotiimissä. Tutkimuksen kohteena olivat Yritys X:n ostotiimin jäsenet. Tutkimuksella selvitettiin erilaiset, onnistuneeseen muutoksen hallintaan vaikuttavat seikat, kuten tutkimuksen kohteena olevan ostotiimin jäsenien suhtautuminen tulevaan ostotiimin prosessimuutokseen ja se, miten paljon tuleva prosessimuutos on aiheuttanut muutosvastarintaa. Lisäksi selvitettiin tärkeimmät asiat, jotka tulee ottaa huomioon muutosprosessissa onnistuneen muutoksen hallinnan takaamiseksi.

Tutkimuksessa käytettiin teoriapohjana muutosjohtamista, josta valittiin muutosjohtamisen malliksi J.P. Kotterin, erityisesti prosessimuutoksiin soveltuva kahdeksan askeleen malli. Lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin muutoksen hallintaa ja muutosviestintää. Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisella kyselyllä, jonka kohdejoukko oli muutoksen kohteena olevan Yritys X:n ostotiimin kahdeksan jäsentä. Lisäksi aineistoa kerättiin benchmarkkaamalla toisen yrityksen ostotiimi, jossa on toteutettu vastaavanlainen ostoprosessin muutos.

Kvalitatiivisella kyselytutkimuksella kartoitettiin muutoksen kohteena olevan ostotiimin jäsenien suhtautumista tulevaan prosessimuutokseen teorian avulla rakennetuilla avoimilla kysymyksillä. Kyselytutkimuksella haluttiin havainnollistaa kohderyhmän pelkoja, toiveita ja odotuksia tulevasta prosessimuutoksesta. Kyselytutkimus toteutettiin kohderyhmälle anonymisti, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman totuudenmukaisia. Benchmarkingilla selvitettiin prosessimuutoksissa eteen tulevia ongelmia ja mahdollisuuksia, sekä erilaisia asioita, jotka muutosprosessin aikana tulee ottaa huomioon.

Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että muutoksen hallinnassa erityisen tärkeää kohderyhmälle ovat jatkuva muutoksesta viestiminen, toimivat työkalut omasta työstä selviämiseksi ja johdon sitoutuneisuus. Benchmarkingin tulokset puolestaan osoittavat sen, että muutoksen hallinnan kannalta tärkeää on selkeä visio tulevasta toimintatavasta, visiosta viestiminen ja henkilöstön osallistaminen.

Tutkimustulosten nojalla voidaan todeta, että erityisen tärkeää onnistuneen muutoksenhallinnan kannalta on muutoksesta ja visiosta viestiminen koko muutosprosessin ajan. Lisäksi johdon sitoutuneisuus on tärkeää, sillä ilman sitä muutosprosessin on erittäin vaikeaa onnistua. Muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin on muutosvastarinnan kannalta myös ensiarvoista. Muutoksen kohteena olevan henkilöstön pelko oman työn tulevaisuudesta pienenee viestinnän ja osallistamisen myötä.

Asiasanat

muutos, muutosprosessi, muutoksen johtaminen, muutoksen hallinta, muutosviestintä, yksilöt muutoksessa.

Hossi, Sini

Change management in a procurement team: a case study of Company X

Year	2013	Pages	42
------	------	-------	----

The subject of this thesis is change management in a procurement team. The target group of the study was the procurement team of Company X. The purpose of the research was to investigate the different factors affecting successful change management. These included the target group's attitude to the upcoming process change and the extent to which the upcoming process change has caused resistance to change. The thesis examined the most important issues to be considered in the change process in order to ensure successful change management.

The theoretical basis of the study was change management and the chosen model was Kotter's Eight-Stage Process, which is especially suitable for processes of change. In addition to change management the theoretical basis used was change communication. Qualitative data was acquired through a survey, with a sample that included the eight members of the procurement team. Furthermore, the material for research was also collected by benchmarking another procurement team, which had experienced a similar change in their process.

The qualitative survey investigated the attitudes of the target group for the upcoming process of change with the open questions based on the theory. The survey was intended to examine the fears, hopes and wishes of the target group with regard to the upcoming process change. The qualitative survey was conducted anonymously so that the answers would be as reliable as possible. Through benchmarking the problems and possibilities the process change could yield in practice were studied as well as different information necessary to know during the change process.

The results of the qualitative research showed that it is very important for the target group to receive information about the change, to have tools to support everyday work and also to obtain the commitment of the management. The results of the benchmarking showed that in terms for successful change management, a clear vision of the upcoming operations model, communication of the change vision and employee engagement are extremely important.

According to the results of the research, for successful change management it is very important to communicate about the change and the vision throughout the process. Also the commitment of the management is important, because without it successful change management is difficult to achieve. The engagement of the employees is very important to minimize the resistance to change. Fear of the future of personal responsibilities and tasks decreases the engagement.

Keywords: change, the process of change, change management, the control of change, change communication, individuals in change.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Toimeksiantajan kuvaus	7
1.2	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tutkimusongelma	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite	9
1.4	Teoreettinen tietopohja	9
2	Muutosjohtaminen	10
2.1	Kotterin kahdeksan askelta	12
2.2	Muutoksen hallinta	14
2.2.1	Tunteet ja muutosvastarinta	14
2.2.2	Henkilöiden roolit muutostilanteessa	15
2.3	Muutosviestintä	16
3	Ostoprosessien muutos Yritys X:ssä	17
3.1	Muutosprosessi ja sen vaiheet	18
3.2	Tiimin jäsenet ja sidosryhmät muutoksessa	20
4	Benchmarkingin toteuttaminen	21
4.1	Benchmarking	21
4.2	Benchmarkingin tulokset	21
4.3	Benchmarkingin analyysi	23
5	Kyselytutkimuksen toteuttaminen	23
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	24
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset	24
5.2.1	Nykytilan arviointi	25
5.2.2	Tulevan prosessimuutoksen arviointi	25
5.2.3	Sidosryhmien suhtautumisen arviointi	26
5.2.4	Toiveet muutosviestinnästä	26
5.2.5	Epätietoisuus tulevasta prosessimuutoksesta	27
5.2.6	Toiveet tulevasta kategorijaosta ja vapaa sana	27
5.3	Kyselytutkimuksen analyysi	28
5.4	Kyselytutkimuksen luotettavuuden arviointi	28
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	29
6.1	Yhteenveto	29
6.2	Johtopäätökset	30
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	31
7	Tutkimustuloksista johdetut toimenpiteet	32
7.1	Viikoittaiset tietoiskut	32
7.2	Aivoriihi	33
7.3	Sidosryhmät	34
7.4	Johdon sitoutuneisuus	35

Lähteet	36
Kuvat	38
Taulukot	39
Kuviot	40
Liitteet.....	41
Liite 1: Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kyselylomake	41
Liite 2: Benchmarkingin haastattelun kysymykset	43

1 Johdanto

”Muutos vaikuttaa voimakkaasti ihmismieleen. Pelokkaita muutos uhkaa, sillä se voi merkitä käännettä huonompaan. Toiveikkaita muutos rohkaisee, sillä se voi olla käänne parempaan. Tulevaisuuteen luottavia muutos innoittaa, sillä se on tilaisuus parantaa asioita”.
(Janssen 2013.)

Muutos, oli se sitten pieni tai suuri, on aina työyhteisöä jollakin tavalla järjestyttävä tapahtuma. Monesti muutosprosessin epäonnistuu johtoporras syyttää ontuvaa toimeenpanoa ja muutosvastarintaa, kun taas henkilöstö syyttää huonoa johtamista ja liian kiireisiä ja epävarmoja esimiehiään (Mattila 2007, 11). Jotta muutos voisi onnistua, tulee johtajan nähdä tilanne myös henkilöstön näkökulmasta. Muutosvastarintaa on aina ja sen voittaminen vaatii paljon työtä sekä muutoksen kohteilta että muutosjohtajalta. Ihminen viettää työpaikalla melko suuren osan ajastaan. Työtehtävien osaaminen ja työtavat ovat jokaiseen juurtuneet niin, että kaikki asiat, jotka järkyttävät tuota oman työn tasapainoa, koetaan pelottaviksi. Erityisesti henkilöiden, jotka ovat aiemmin olleet mukana epäonnistuneessa muutosprosessissa, on erittäin vaikeaa pystyä suhtautumaan tulevaan prosessimuutokseen myönteisesti tai ennakoluulottomasti. (Kotter 1996, 17.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee ostoprosessien muutoksen hallintaa, johtamista ja muutoksen kohteena olevan henkilöstön suhtautumista muutosprosessiin ja sen odotuksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa muutosprosessin toteuttamista siten, että muutoksen vaikutukset ja muutokseen sopeutuminen olisivat mahdollisimman helpot muutoksen kohteena olevalle ostotiimille.

1.1 Toimeksiantajan kuvaus

Yritys X kuuluu maailman johtaviin ympäristön ja teollisuuden mittaratkaisuja tarjoaviin yrityksiin. Yrityksen toiminta ja teknologia vaikuttaa ihmisten elämään ympäri maailman ja mahdollistaa paremman elämänlaadun tarjoamalla laajan valikoiman erilaisia havainto- ja mittaustuotteita ja palveluja säästä riippuvaisille toimialoille ja teollisuuden mittaustarpeisiin. Yritys X:n pääkonttori sijaitsee Suomessa ja palveluksessa on noin 1400 ammattilaista ympäri maailman. Yrityksellä on toimipisteitä Suomen lisäksi yli 13 eri maassa. Vuonna 2012 konsernin liikevaihto oli noin 293 miljoonaa euroa. (Yritys X 2013.)

Tämän opinnäytetyön kohde, eli Yritys X:n ostotiimi, käsittää yhteensä kahdeksan henkilöä. Näistä kahdeksasta henkilöstä yksi on esimies ja loput seitsemän ostajia. Jokaisella ostajalla on oma tuotantotiiminsä, jotka Yritys X:ssä ovat jakautuneet kahteen eri osa-alueeseen: säätiimeihin, joita on neljä, sekä instrumenttipuolen (teollisuuteen kohdistetut tuotteet)

tiimeihin, joita on kolme. Säätiimeihin kuuluvat maalaitteistot, säätutkat, sääasemat ja optiikka. Instrumenttipuolella tiimit ovat IN1 ja IN2, joissa päätuotteet ovat kosteusantureita, sekä IN3, jossa päätuotteet liittyvät hiilidioksidin mittaamiseen. Tässä työssä tiimistä puhuttaessa tarkoitetaan ryhmää, joka muodostuu yhdestä tuotantotiimistä, kyseisen tiimin tuotannonsuunnittelijasta sekä ostajasta. Ostotiimi on osa toimitusketjun hallintaa, johon kuuluvat oston lisäksi hankinta ja logistiikka. Tämä opinnäytetyö on rajattu vain ostotiimiin, mutta se sivuaa myös osittain hankinnan ja tuotannonsuunnittelun prosesseja.

1.2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tutkimusongelma

Maailman koko ajan muuttuessa ja yrityksien kehittymispaineiden kasvaessa on tarpeen tarkastella erilaisia prosesseja ja niiden toimivuutta. Prosesseja joudutaan monesti muutospaineen alla muuttamaan. Koko nykyinen ostotiimi on Yritys X:ssä suhteellisen uusi. Vielä muutama vuosi sitten suurin osa ostoista tehtiin Kanban-ohjauksessa visuaalisen ohjauksen perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotannosta tilattiin osat suoraan toimittajilta ilman oston välikäyttä. Tämä tapa katsottiin kuitenkin huonoksi, sillä Kanban-ohjauksessa olevien tuotteiden varastonarvoihin tai varaston kiertonopeuteen ei juurikaan kiinnitetty huomiota vaan fokus oli vain tuotannolla ja sillä, että komponentteja on riittävästi. Suurin osa Kanban-ohjauksessa olevista komponenteista siirrettiin muihin ohjausmalleihin oston vastuulle ja Kanban-ohjaukseen jäivät ne komponentit, joiden ohjauksen katsottiin kustannusten ja tuotannon tarpeiden suhteen olevan tärkeämpää tuotannon alaisuudessa. Vuonna 2010 otettiin käyttöön nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka saatossa koko osto-organisaatio muuttui täysin. Ostotiimi laajeni ja materiaaleja ryhdyttiin ostamaan tuotantotiimeittäin. Kaiken muutoksen keskellä ostoprosessien lähempi tarkastelu jäi pienemmälle huomiolle ja käytössä on nyt kaksi vuotta ollut, aikoinaan riittäväksi todettu tapa ostaa.

Ostoprosessien muuttaminen kategoriakohtaiseksi, eli ostettavat osat jaettaisiin ostajille komponenttien kategorioiden (mm. kaapelit ja sensorit, mekaniikka, elektroniikka) mukaan, katsottiin tarpeelliseksi, koska ostoprosesseja halutaan tehostaa ja tehdä ostajittaista vastuujakoa selkeämmäksi ja tasapainoisemmaksi. Kun ostot jaetaan kategorioittain, tulevat toimittajat ostajille tutummiksi kuin myös itse ostettaviin komponentteihin ja kategorioihin erikoistuminen mahdolliseksi. Tuotantotiimikohtaisessa ostoprosessissa itse komponentit ja niiden kustannuskehitys jäävät heikommalle tarkastelulle sekä toimittajayhteistyö melko vähäiseksi. Ostajien työ on tasapainoilla tuotannon ja toimittajien välissä ja varmistaa materiaalivirta tuotannon tarpeisiin. Tilanteet muuttuvat nopeasti ylitarjonnasta materiaalipuutteisiin ja tämän lisäksi nopeatempoinen myynti aiheuttaa toisinaan haasteita oston ja tuotannon tasapainoiluille. Tämän vuoksi ostajien ja toimittajien välinen yhteistyö on

erittäin tärkeää. Haastavissa tilanteissa hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja hyvillä keskinäisillä suhteilla on paljon merkitystä ja joustavuutta löytyy puolin ja toisin.

Opinnäytetyö käsittelee ostotiimin muutosprosessia ja sen hallintaa. Tutkimusongelma on, miten ostotiimin prosessimuutos hallitaan ja toteutetaan mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi.

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Muutosprosessi on hyvin altis erilaisille virheille ja pienikin virhe prosesissa saattaa kaataa sen. Tämän opinnäytetyön tärkein tavoite on auttaa muutosprosessista selviämistä mahdollisimman pienin vaurioin helpottamalla muutosvastarintaa ja vähentämällä muutoksen kohteina olevien henkilöiden pelkoja ja epäilyksiä antamalla heille eväät kunnolla valmistautua tulevaan muutokseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä erilaisia asioita muutoksen kohteena oleva ostotiimi muutokselta ja muutosprosessilta odottaa, sekä se, mitä erilaisia asioita muutosprosessissa tulee sen hallinnan kannalta ottaa huomioon.

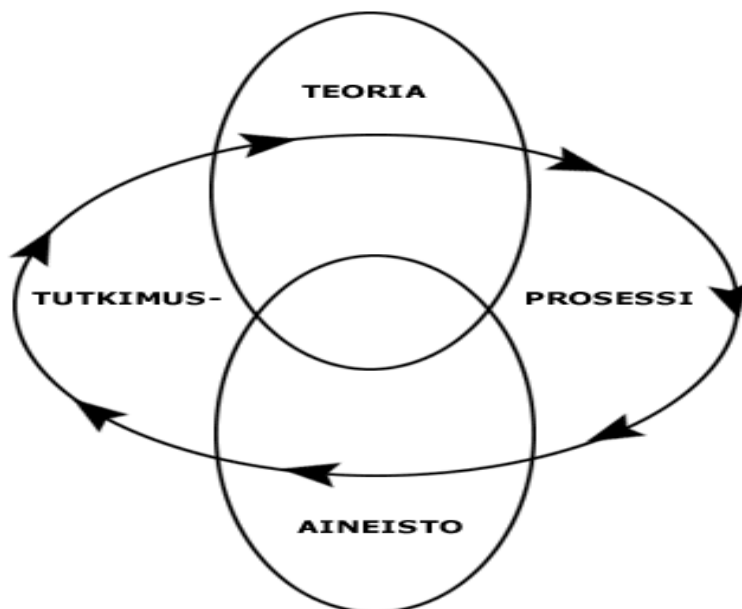
Koska muutosprosessit ovat usein haastavia ja aiheuttavat monesti muutosvastarintaa, muutosprosessi halutaan toteuttaa niin hyvin kuin se olosuhteisiin nähden on mahdollista. Tarkoitus on minimoida niin ostajien, kuin myös sidosryhmien huolen aiheita ja pelkoja ja saada ihmiset omalta osaltaan vaikuttamaan lopputulokseen. Muutosprosessin aikana yksi tärkeimmistä osatekijöistä on tiedottaminen, johon tässä opinnäytetyössä pyritään tuomaan aineksia ja apuja. (Hyppänen 2007, 226.)

1.4 Teoreettinen tietopohja

Tämän opinnäytetyön teoriapohja koostuu muutosjohtamisesta, muutoksen hallinnasta ja muutosviestinnästä. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tehdä selväksi sekä lukijalle että tutkijalle itselle, mikä teorian rooli työssä on (Saukkonen 2013). Tässä opinnäytetyössä teoriaa käytetään tutkimuksen tavoitteiden täsmentämisessä, ohjaamisessa ja tutkimuksen käytännön toteutuksen tukena.

Kun tutkimusta lähtee tekemään, on hyvä ensin tutustua teoriaan, jota tulee käyttämään tutkimuksen tukena. Teorian tehtävänä tutkimuksessa on auttaa löytämään sellainen tutkimusasetelma, jonka avulla pystytään vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. Teoria auttaa tutkimuksen aloittamisen suunnittelussa ja auttaa tutkijaa näkemään tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat. (Kurkela 2013.)

Kuviossa 1 näemme, miten tutkimus on ikäänkuin kehämäinen prosessi, jossa aineisto ja teoria keskusteleivat keskenään. Teoria ja teoreettinen näkökulmaa ohjaavat tutkijaa, mutta painopiste on aineistolla. Se informaatio, joka löytyy aineistosta, voi tutkimuksen edetessä muokata teoreettista näkökulmaa. (Niemelä 2013.)



Kuvio 1: Tutkimusprosessin kehä (Niemelä 2013)

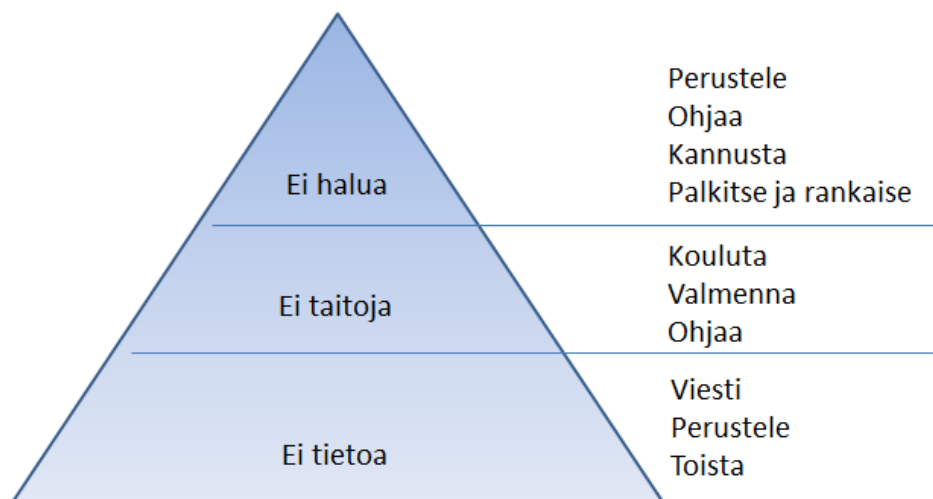
Muutosjohtaminen on teoriapohjassa kaikkein suurimmassa roolissa ja sitä tullaan käsittelemään kaikkein syvimmin. Muutosjohtaminen on merkityksellistä muutoksen hallinnan kannalta ja muutoksen hallintaa käsitelläänkin tässä työssä hyvin pitkälti muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosviestintä on kolmas teoriaosuuden käsite, joka on muutosjohtamisen ja muutoksen hallinnan kannalta tärkeää.

2 Muutosjohtaminen

Muutoksessa esimiehen rooli on todella tärkeä. Hyvä esimies osaa luoda selkeän kuvan siitä mitä hyvää muutos tuo tullessaan. Kuvan niistä positiivisista asioista, jotka nykyisestä toimintatavasta puuttuvat. Esimiehen tehtävä on inspiroida, tukea, kannustaa ja motivoida alaisiaan ja pitää huoli siitä, että jokaisella on avaimet selvittää uudesta toimintatavasta (Kilpinen 2008, 187.)

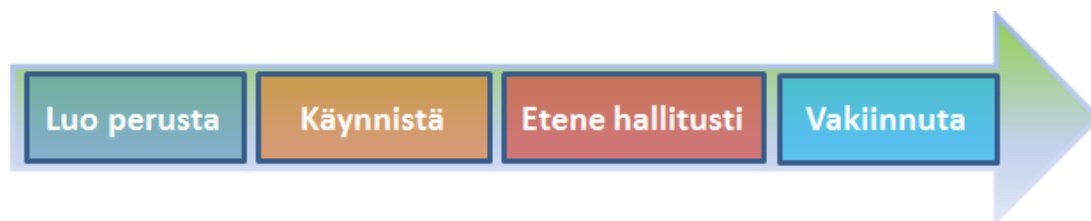
Koska muutokset hyvin usein kohtaavat organisaatioissa muutosvastarintaa, on esimiehen tärkeä rooli olla vähentämässä sitä parhaalla mahdollisella tavalla omalla

muutosjohtamisellaan. Kuviossa 2 (Mattila 2007, 21) on selkiytetty kolme muutosvastarinnan tasoa ja esimiehen tehtäviä niihin auttamisessa.



Kuvio 2: Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suosituksen johtamiselle (Mattila 2007, 21)

Mattila kirjoittaa kirjassaan *Johdettu muutos* (2007, 131) onnistuneen muutoksen johtamisen selkeät neljä vaihetta (Kuvio 3), jotka voidaan yleensä tunnistaa kaikkien muutosten etenemisessä. Kuitenkin huolimatta siitä, että nämä neljä eri vaihetta on selkeästi tunnistettavissa kaikissa muutoksissa, ne eivät ole sisällöltään yhtä tarkkarajaisia ja määrittäviä. Neljän avaintehtävän ensimmäiseen vaiheeseen eli perustan luomiseen kuuluu vision ja strategian luominen. Muutoksen kiireellisyyden tunnun luominen, ohjaavan ryhmän kokoaminen, nopeiden tulosten luominen, sekä osa viestintää kuuluvat puolestaan käynnistysvaiheeseen. Hallitussa etenemisessä on pääosa viestinnästä, sitkeydestä ja kannustuksesta ja vakiinnuttamiseen sisältyy uuden kulttuurin luominen. Edellä mainitut eri muutosjohtajan tehtävät ovat jaoteltu yhden muutosjohtamisen asiantuntijoista, John P. Kotterin (1947-), kahdeksan askeleen mallista. Tämä kyseinen kahdeksan askeleen malli on myös valittu tämän opinnäytetyön teoriapohjan muutosjohtamisen malliksi, koska sen on katsottu olevan yksi parhaimmista malleista erityisesti toimintatapamuutoksissa (Hyppänen 2007, 227).

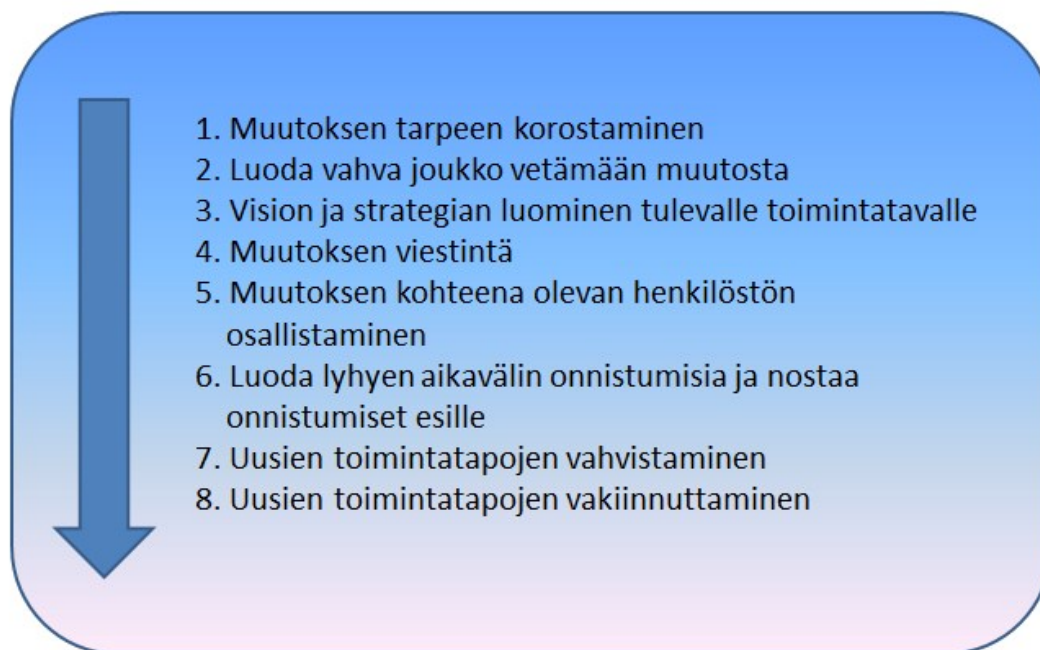


Kuvio 3: Muutoksen johtamisen neljän avaintehtävän vaiheet (Mattila 2007, 131)

2.1 Kotterin kahdeksan askelta

John P. Kotter seurasi viisitoista vuotta erilaisia organisaatiomuutoksia ja kirjoitti muutosjohtamisesta ja muutoksen kahdeksasta askeleesta artikkelin Harvard Business Review:ssa vuonna 1995. Artikkelissaan Kotter painotti sitä, miten tärkeää on muistaa antaa muutosprosesseille aikaa, sillä askeleiden ohittaminen saattaa nopeuttaa prosessia, mutta se ei koskaan tuota tyydyttävää lopputulosta (Kotter 1995, 59). Artikkelin oli valtava menestys kahdesta syystä: ensinnäkin yritysjohtajat ymmärsivät virheet, jotka olivat tehneet yrittäessään menestyksettä puskea läpi muutoksiaan, ja toiseksi lukijat katsoivat kahdeksan askeleen mallin toimivan hyvin suunnan antajana ja miellekarttana muutoksien toteutuksessa. Artikkelin suuren menestyksen jälkeen Kotter julkaisi samasta aiheesta kirjansa *Leading Change* (1996). (Kotter 1996, 9.)

Kotterin mukaan onnistuneeseen muutokseen käytetyt menetelmät perustuvat kaikki yhteen ja samaan peruseriaatteelliseen ajatukseen siitä, etteivät isot muutokset ole toteutettavissa helposti monestakaan eri syystä. Tämän vuoksi hän määritteli kahdeksan eri vaihetta, jotka näkyvät kuviossa 4. Näiden kahdeksan askeleen mukaan toimiessaan muutoksen toimeenpanijat onnistuvat minkä tahansa suuruusluokan organisaatiomuutoksessa. Kotterin kahdeksan askelta perustuvat kahdeksaan perusvirheeseen, jotka horjuttavat pyrkimyksiä muutokseen. (Kotter 1996, 20.)



Kuvio 4: Kotterin kahdeksan askelta muutokselle (Hyppänen 2007, 21)

J.P. Kotterin kahdeksan askelta pitää kulkea numerojärjestyksessä. Ensimmäisessä askeleessa, muutoksen tarpeen korostamisessa, pitää tunnistaa muutoksen mahdollisuudet, ongelmat ja tarve muutokselle. Ensimmäinen askel on tärkeä, koska mahdollisia ongelmia varten voi varautua ja mahdollisuuksia käyttää apuna viestinnässä. Toinen askel, vahvan vetäjäjoukon luominen, tarkoittaa sitä, että suurilla muutoksilla tulee olla johdon sitoutuminen ja tuki ja tämä tulee osoittaa näkyvästi, jotta henkilöstö voi sen todeta. Kolmas askel on vision ja strategian luominen tulevalle toimintamallille. Tämä on usein haasteellinen vaihe, sillä on vaikeaa kuvata jotain, jota ei ole olemassa. Erityisen tärkeää on pystyä tässä vaiheessa kuvaamaan jotain tulevaisuuden konkreettista hyötyä. Neljäs askel on muutoksen viestintä, joka kestää koko muutosprosessin ajan. Viestintää tulee olla paljon ja sitä pitää toistaa. Viestinnässä tulee myös käyttää useita eri viestintäkanavia unohtamatta esimiesviestintää. Viidennessä askeleessa osallistetaan henkilöstö. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö otetaan mukaan miettimään muutoksen toteuttamista. Osallistamisen kautta henkilöstö saa lisää tietoa muutosprosessista, kokee pystyvänsä vaikuttamaan siihen ja samalla henkilöstölle luodaan edellytyksiä sitoutua muutokseen. Kahdeksan askeleen kolme viimeistä askelta, lyhyen aikavälin onnistumiset, uusien toimintatapojen vahvistaminen ja lopulta niiden vakiinnuttaminen vaativat erityisesti johdon kannustusta ja viestimistä. Näin voidaan vaikuttaa niihin henkilöihin, joilla on epäilyksiä muutosprosessia kohtaan. (Hyppänen 2007, 227.)

2.2 Muutoksen hallinta

Muutoksen hallittuun johtamiseen kuuluvat objektiivinen ja täsmällinen laskenta ja budjetointi, selkeä organisointi, pitävät aikataulut, selkeät toimenkuvat ja toimiva työnjako, sekä kattava riskianalyysi (Hiltunen 2011, 86). Muutoksen hallinta onnistuneen prosessimuutoksen takaamiseksi on ensiarvoista. Muutosprosessin epäonnistuessa lopputulos saattaa olla pahempi kuin mitä se oli ennen muutosprosessin aloittamista. Vaarana on se, että muutoksen kohteena olevat ihmiset menettävät uskonsa ja muutoksen toteuttaja kasvonsa. Muutosprosessi on työläs ja monivaiheinen, joten muutoksen hallinnan suunnitteleminen on hyvin tärkeää.

Työterveyslaitoksen sivuilla (Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen 2013) kirjoitetaan muutoksen hallinnassa välttämättömistä välineistä toiminnan arviointiin:

- Mitä teemme, kenelle ja miksi?
- Millä välineillä, järjestelmillä, periaatteilla ja toimintatavoilla saamme tuloksia aikaan?
- Minkälaisessa kokonaismuutoksessa nämä osatekijät ovat?

Muutosten hallinta on merkittävä työhyvinvointikysymys. Sen lisäksi, että työn tekemisen tulee olla terveellistä ja turvallista, työhyvinvoinnin kannalta on erittäin merkityksellistä miten mielekkääksi ja hallittavaksi henkilöstö kokee oman työnsä. Muutostilanteissa työn mielekkyyden katoaminen on vaarassa ja siinä kohtaa muutoksen hallinnalla on tärkeä rooli. (Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen 2013.)

Muutoksen hallinnassa tärkeintä on aluksi pohtia mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, jotka muutosprosessissa tulee huomioida ja joille tulee antaa aikaa kaikkein eniten. Ihmiset on myös hyvä saada jollakin tasolla osallistumaan muutosprosessin toteutukseen. Muutoksen hallinnassa suurin vaikutin on muutosjohtaminen. Mikäli muutosjohtaminen ei toimi, ei muutoksen hallintakaan hyvin todennäköisesti onnistu.

2.2.1 Tunteet ja muutosvastarinta

Muutosprosessissa muutoksen kohteena olevan henkilöstön ajatuksen ja huolenaiheet ovat monenlaiset. Työpaikan prosessimuutokset herättävät usein paljon kysymyksiä ja niihin vastaaminen olisi yrityksen johdolta ensi arvoisen tärkeää. Epätietoisuus lisää muutosvastarintaa ja pelkoa siitä mitä itselle tapahtuu prosessimuutoksen jälkeen. Epävarmuus omasta tulevaisuudesta yrityksessä, sekä omien taitojen riittävyys uusien tehtävien osalta, aiheuttaa sen, että nykytilasta pidetään kiinni kynsin hampain. Kun

muutoksen kohteena olevan henkilöstö saa tiedon tulevasta prosessimuutoksesta, mutta ei vastauksia kaikkiin heitä askarruttaviin kysymyksiin, epätietoisuus johtaa pelkoon omasta tulevasta roolista tai siitä onko sitä edes. Tässä tilanteessa yrityksen johdon ei kannata lähteä viestimään ensimmäisenä yrityksen prosessimuutoksesta saamia etuja vaan pyrkiä korostamaan niitä etuja ja hyötyjä, jotka yksilö prosessimuutoksesta saavuttaa. (Hiltunen 2011, 86-87.)

Monesti muutos työyhteisössä jakaa mielipiteet kahtia. Toiset näkevät tulevan muutoksen positiivisena mahdollisuutena, kun taas toisia jo pelkkä ajatus muutoksesta ahdistaa. Usein muutosvastarintaan sisältyy pelko omasta riittämättömyydestä ja siitä, ettei tiedä mitä tuleman pitää (Luomala 2008, 7). Ihminen viettää melko suuren osan hereilläoloajastaan työpaikalla, joten työtehtävien mielekkyys on ensi arvoisen tärkeää. Mattila mainitsee kirjassaan *Johdettu Muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen* (2007, 24) kahden tunnetun muutosjohtamisen pioneerin, jo edellisissäkin kappaleissa moneen kertaan mainitun John P. Kotterin, sekä Daniel Cohenin neljä häiritsevää tekijää, jotka voivat pysäyttää muutoksen:

- 1) Itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä syytä tai tarvetta muutokselle
- 2) Muutosta toteuttaessa, paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu
- 3) Muun yhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttava pessimistinen asenne
- 4) Avoin kieltäytyminen muuttumasta

Yksi suuri tekijä muutosvastarinnan olemassa oloon on henkilöstön kiintymys omiin työtapoihinsa ja apuvälineisiinsä. Mikäli henkilöstöllä on mahdollisuus säilyttää työprosessit ennallaan muutoksesta huolimatta, kitkaa on huomattavasti vähemmän. Kun kyse on koko toimintaprosessien muutoksesta, tarkoittaa se väistämättä sitä, että myös henkilöstön työprosessit kokevat muutoksen. Tämä saattaa olla kivuliasta toteuttaa, sillä henkilöstön pelko oman osaamisen ja omaksumiskyvyn riittämisestä voi olla hyvinkin suuri. Tämän lisäksi henkilöstöllä saattaa olla pelko oman aseman säilymisestä työyhteisössä. (Mattila 2007, 114.)

2.2.2 Henkilöiden roolit muutostilanteessa

Mattila (2007, 72-85) on jakanut muutostilanteessa usein samankaltaisina organisaatiosta riippumatta toistuvat roolit viiteen päätyyppiin: aktivisteihin, jotka toimivat muutoksen vetureina, seurailijoihin, jotka omaksuvat aluksi tarkkailijoiden roolin, epäilijöihin, jotka usein toimivat organisaation epävirallisina mielipidevaikuttajina, oppositioon, joka yleensä näkee muutoksessa pelkästään negatiivisia asioita ja opportunisteihin, jotka usein suhtautuvat asioihin välinpitämättömästi, kaikki käy kunhan se näyttää omassa ansioluettelossa hyvältä.

Nämä erilaiset roolit taitava muutosjohtaja osaa kuitenkin kääntää edukseen, tosin se vaatii enemmistön aktivistiroolissa ja seurailijaroolissa olevia.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä helpottaa muutosvastarintaa ja ylipäänsä muutoksen hyväksymistä on osallistaa muutoksen kohteena olevat ihmiset osaksi muutoksen toteutusta. Erityisesti ne muutoksen kohteena olevat henkilöt, joilla on suurin muutosvastarinta ja jotka poikkeuksesta suhtautuvat negatiivisesti tulevaan toimintamalliin, olisi ensi arvoisen tärkeää saada osallistettua muutosprosessiin, sillä nämä henkilöt usein ovat niitä, joilla on vankin kokemus ja eniten kokemuksen myötä saatua hiljaista tietoa. (Mattila 2007, 90.)

Myös Yritys X:n ostotiimissä on selkeästi havaittavissa edellä mainittuja rooleja. Tavoitteena on saada erityisesti ne henkilöt, jotka tuntevat eniten epävarmuutta tulevan kategoriamallin toimivuudesta, osallistettua mukaan muutosprosessiin ja sen onnistumiseen. Monesti, kun ihmiset pääsevät itse vaikuttamaan tulokseen ja tekemään asioita oman hyvänsä eteen, saatetaan saada positiivisia tuloksia muutosvastarinnan pienentämisessä.

2.3 Muutosviestintä

Kotterin askeleen neljäs askelma, viestintä, on yksi tärkeimmistä osa-alueista muutoksen johtamisessa ja muutoksen hallinnassa. Usein muutosvastarinta juontaa juurensa osaksi siitä, että muutoksen kohteena olevat ihmiset kokevat, ettei heitä informoida muutoksesta tarpeeksi, aikataulu on epäselvä kuin myös se, mitä muutos tuo tullessaan ja miten se tulee vaikuttamaan heihin ja heidän työhönsä. Muutosviestintään liittyy jatkuva tiedottaminen myös silloin kun mitään ei tapahtuisikaan. Ilman tiedottamista uutistyhjiö täyttyy huhuilla. (Åberg 2006, 132.)

Muutosprosessin alussa tärkeää on tiedottaa visiosta eli siitä minkälaisena prosessit tullaan näkemään muutosprosessin onnistuessa. Visiosta viestiminen ei kuitenkaan ole helppoa. Muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle ei ole yhdentekevää kuka muutosviestinnän hoitaa. On eri asia, että muutosprosessin kulusta informoi oma esimies kuin, että siitä viestisi yrityksen johto. Muutosjohtaja usein alleviivaa viestinnässään liiketoimintasyitä, uhkia ja mahdollisuuksia sekä pyrkii kirkastamaan kokonaiskuvaa, kun taas henkilöstö miettii tavallisesti vastauksia hyvin henkilökohtaisiin kysymyksiin kuten mitä muutos tarkoittaa juuri hänelle ja mitkä ovat riskit ja vaikutukset hänen omalta kannaltaan. Henkilöstöllä on myös muutostilanteissa taipumis miettiä, mitä sellaisia asioita yritysjohto tietää, joita heille ei kerrota. Edellistä ajatellen viestin lähettäjän ja vastaanottajan prioriteetit saattavat törmätä toisiinsa tuhoisalla tavalla. Tämän vuoksi muutosjohtajan kannattaa aina ensin pohtia, tarjoaako muutoshanke toimeenpanijajoukolleen mitään henkilökohtaisesti merkittävää tai tavoiteltavaa. (Hiltunen 2011, 86-87; Mattila 2007, 98.)

Muutoksen viestinnässä tärkeää on muistaa pitää tiedottaminen yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä. Kotter kirjoittaa (1996, 89-99) siitä, miten kommunikaatio muutoksesta näyttää toimivan parhaiten silloin kun se on mahdollisimman selkeää ja suoraa. Ongelma Kotterin mukaan on kuitenkin se, kuten vanha sanontakin sanoo: ”Olin kirjoittanut sinulle lyhyemmän kirjeen jos minulla olisi ollut aikaa”, että on paljon vaikeampaa on tehdä tiedoittamisesta selkeää ja lyhyttä kuin monimutkaista ja laajaa.

Muutosviestinnässä hyvin tärkeää on myös toisto. Mieli on usein täynnä ajatuksia ja jokainen ajatus joutuu taistelemaan muiden ajatusten kanssa huomiosta. Tämä johtaa usein siihen, että moni asia saattaa unohtua tai jäädä taka-alalle. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää tiedottaa paljon ja toistaa asioita mahdollisimman monessa eri foorumissa. Kotterin mukaan usein yksi tehokkaimmista keinoista kommunikoida uudesta suunnasta on käytännön kautta. Työntekijöiden on monesti helpompi omaksua muutos silloin, kun pieni ryhmä on käytännössä toteuttanut visiota kuin, että olisivat kuulleet sata tarinaa onnistumisesta. (Kotter 1996, 94-95.)

Muutosviestinnässä onnistuu parhaiten silloin kun muistaa, että sen tulee olla kaksisuuntainen tie, olla kuultuna ja osata kuunnella. Keskustelut ovat tässä ensi arvoisen tärkeitä, koska niiden avulla voidaan auttaa ihmisiä löytämään vastaukset niihin kysymyksiin, jotka heidän mieltänsä askaruttaa muutoksesta ja sen tavoitteista. Selkeä, yksinkertainen, helposti muistettava, usein toistettu, johdonmukainen kommunikointi useasta eri lähteestä höystettynä käytännön esimerkeillä, auttavat äärettömän paljon. (Kotter 1996, 99.)

Onnistuneesta muutosviestinnästä löytyvät seuraavat asiat:

1. Proaktiivisuus eli ennakoitavuus työyhteisössä (työyhteisön tilasta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen)
 2. Selkeät vastuiden määrittelemiset niin työtehtävien kuin viestinnänkin suhteen
 3. Viestinnän huolellinen suunnitteleminen kohderyhmän mukaan
 4. Muutoksen syiden ja seurausten perusteleminen
 5. Viestintäkanavien valinta ja viestinnän aikataulutus
- (Paananen 2013, 11.)

3 Ostoprosessien muutos Yritys X:ssä

Tässä luvussa kerrotaan Yritys X:n ostotiimin ostoprosessien nykytilasta ja erilaisista seikoista, joiden vuoksi ostoprosessien tuleva muutos tuotantotiimikohtaisesta kategoriakohtaiseksi on katsottu aiheelliseksi. Lisäksi luvussa käydään läpi muutosprosessi ja sen vaiheet

aikatauluineen, muutoksen kohteena oleva henkilöstö ja heidän sidosryhmänsä, sekä näkyvä muutosvastarinta ja henkilöiden erilaiset roolit muutoksessa.

Nykyinen tuotantotiimikohtainen ostoprosessi ei ole niin tehokas kuin ostoprosessin haluttaisiin olevan. Ostamisen motiivi painottuu tuotantoon, eikä ostajilla ole aikaa tai ensisijaista tarvetta syventyä toimittajiin tai komponenttien laatuun ja kustannuskehitykseen niin paljon kuin olisi tarpeen. Ostajat ovat keskittyneitä omaan tuotantotiimiinsä ja omiin vastuualueisiinsa tuntematta muiden ostajien vastuita tai työtehtäviä. Tämä johtaa liialliseen henkilösidonaisuuteen ja aiheuttaa ongelmia erityisesti äkillissä sairastapauksissa kun toisen ostajan tulisi pystyä sijaistamaan poissa olevaa ostajaa. Lisäksi sidosryhmien toimintatavat ja osittain myös toiminnanohjausjärjestelmän jäykkyys lisäävät riskiä tuotannon myöhästymään tai liialliseen varaston arvoon edellä mainitun henkilösidonaisuuden vuoksi. Tuotantotiimien vastuuostajilla on paljon hiljaista tietoa, eli he tietävät kokemuksesta asioita, joita ei näe toiminnanohjausjärjestelmästä. Järjestelmä antaa informaatiota, mutta vastuuostaja tietää kokemuksesta, ettei informaatio ole välttämättä paikkaansapitävää ja näin ollen ostaja osaa tarkistaa ja kyseenalaistaa asioita.

Koska ostotiimi ostaa komponentit suurimmilta osin suoraan varastoon, on komponenttien ja materiaalivirran hallinta ensiarvoisen tärkeää. Varastoihin sitoutuu yrityksissä paljon rahaa, joten niiden oikeanlaiseen hallintaan niin tavaravirran kuin varaston kiertonopeudenkin suhteen tulee panostaa. Tulevalla kategoriamalla uskotaan pääsevän parempiin tuloksiin varaston arvon, sekä toimittajan ja loppuasiakkaan toimitusvarmuuden suhteen. Tärkeintä on löytää tasapaino tuotannon tarpeille ja varaston kierrolle. Omat haasteensa tuo myytävien tuotteiden kausiluonteisuus ja asiakkaiden nopeastikin muuttuvat tarpeet.

3.1 Muutosprosessi ja sen vaiheet

Ostoprosessien muuttamisesta kategoriakohtaiseksi on alettu keskustella jo alkuvuodesta 2012. Vuoden 2013 alkuun asti tuleva prosessimuutos on kuitenkin kulkenut työntekijöiden keskuudessa lähinnä huhupuheina ja spekulointeina. Ihmiset eivät ottaneet tulevaa muutosta todesta, tai ainakaan uskoneet sen tapahtuvan kovinkaan lyhyellä aikavälillä. Kun muutosprosessia koskevat keskustelut alkoivat koskea itse muutoksen toteutusta ja lopputulosta, aiheutti se huomattavan vastareaktion. Muutos on ostotiimin prosessimuutos, mutta toteutuakseen ja toimiakseen, se vaatii myös sidosryhmiltä toimenpiteitä ja asiaan paneutumista. Koska muutoksen vaikutus osaan sidosryhmistä on huomattavan suuri, tulee itse muutoksen hallinnassa ja johtamisessa keskittyä myös heidän työtehtäviinsä ja toimintamalleihinsa. Tässä tarkoitettut tärkeimmät sidosryhmät ovat Yritys X:n tuotannonsuunnittelu ja hankinta.

Muutosprosessille määriteltiin aikataulu maaliskuussa 2013 (Taulukko 1). Suunnitelmissa on saman vuoden huhtikuun loppuun mennessä saada jaettua ostettavat komponentit omiin kategorioihinsa. Nimikekohtaisen kategorijaon jälkeen vuorossa on toukokuussa suunnitella kategorijako ostajittain vuoden 2012 aikaisten vastaanottojen kappalemääräiseen sekä euromääräiseen volyymiin nojaten. Edellä mainitut kappalemääräinen ja euromääräinen volyymitarkastelu ovat valittu sen vuoksi, että niiden avulla pystytään tutkimaan kunkin kategorian suuruutta ja työmäärää ja näin saada tulevasta kategorijaosta mahdollisimman tasavertainen ostajien kesken. Tässä kohtaa aikataulussa ei kuitenkaan vielä nimetä kategoriakohtaisia ostajia, vaan tarkoitus on ainoastaan tutkia miten kategoriat jakautuvat ostajittain. Jako ei ole kovinkaan yksinkertainen tai selkeä, sillä toiset komponenteista on helpompi hallita kuin toiset ja toiset työllistävät enemmän kuin toiset. Tämän vuoksi ostajittaista jakoa on mietittävä myös itse kategorian työllistämisen määrän näkökulmasta.

Topics	April			May				June				July				August				Sept				Oct				Nov				Dec								
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
Procurement Categories																																								
based on future procurement category. Buyer data not changed																																								
Sini's thesis work ready																																								
Proposal for future category workload/buyer (not identified buyers)																																								
Named buyers/category (after summer vacations)																																								
Forecast																																								
Infos																																								
1) Sourcing-organization																																								
2) Other stake holders																																								
Planners' status info																																								
Suurinventoinnin ajankohta																																								
Procurement ready for Category																																								

Taulukko 1: Kategorisointiprojektin aikataulu (2013)

Touko-kesäkuussa 2013 tullaan tekemään ehdotus tulevasta kategorijaosta ja työmäärästä ostajittain. Heinä-elokuun 2013 aikana kategorioille tullaan nimeämään vastuuostajat. Koska itse prosessimuutos otetaan käyttöön vasta lokakuussa 2013, ostajille jää minimissään kaksi kuukautta aikaa tutustua tulevaan kategoriaansa eli itse ostettaviin komponentteihin, niiden teknisiin rakenteisiin, sekä kustannuskehitykseen ja tuotannon tarpeisiin kyseisen komponentin osalta eli komponenttien menekkiin. Edellä mainitun lisäksi ostajille jää myös aikaa tutustua kyseiseen kategoriaan lukeutuviin alihankkijoihin, heidän tuotantoonsa ja yrityksen yhteyshenkilöihin, sekä syventää yhteistyötään toimittajavastaavien kanssa, jotka ovat osa hankintaorganisaatiota. Heidän tehtävänä on pääasiallinen toimittajasuhteen hoitaminen kuten sopimusten solmiminen alihankintaverkoston kanssa.

Aikataulussa näkyy myös viestinnän aikataulut eli kategoriainfot, joita ostotiimin viestintävastaava lähettää kerran viikossa nimetyille vastaanottajajoukolle, tässä tapauksessa

hankintaorganisaatiolle sekä tuotannonsuunnittelijoille. Ostotiimin infojen lisäksi viikottaisen infon lähettää myös oston yksi tärkeimmistä sidosryhmistä eli tuotannonsuunnittelu. Tämä sen vuoksi, että ostoprosessien muuttuminen edellyttää myös heiltä paljon toimenpiteitä, kuten uudenlaisen työkalun luomisen tulevan kategoriamallin onnistumisen edellytykseksi. Myös näistä toimenpiteistä, muutoksista ja aikataulusta informoiminen on sidosryhmille hyvin tärkeää.

Suurinventointi on mainittu aikataulussa myös. Tämä sen vuoksi, että suurinventoinnin ajankohta määrää melko pitkälti sen, mikä tulee olemaan lokakuussa 2013 se päivä, jolloin ostotiimi siirtyy uuteen ostoprosessimalliinsa. Suurinventointi tarkoittaa sitä, että kaikki varastossa ja tuotannossa oleva materiaali lasketaan ja niiden saldot korjataan toiminnanohjausjärjestelmään. Tämä antaa hyvän pohjan ostolle aloittaa uusi prosessimalli, koska lähtökohtaisesti kaiken sen tiedon, joka toiminnanohjausjärjestelmässä on, pitäisi olla validia.

3.2 Tiimin jäsenet ja sidosryhmät muutoksessa

Ostotiimissä on esimies mukaan luettuna kahdeksan jäsentä. Jokainen jäsenistä on erilainen kuin myös jokaisen vastuualue ja työ on omanlaisensa. Jokaisella ostajalla on oman tyyliensä ostaa ja hallinnoida omaa tuotantotiimiänsä. Myös itse tuotantotiimi, johon kuuluu tuotanto ja tuotannonsuunnittelija, ovat tottuneet siihen, että heidän kanssaan asioi yksi tietty ostaja ja kaikki heitä koskevat materiaaliasiat hoidetaan tuon yhden ostajan kautta. Kaikki luottavat siihen, että vastuuostaja osaa työnsä ja tuntee tiimin tarpeet. Tämä on tietenkin johtanut siihen, että ostajan osaamiseen ja tiimituntemukseen luotetaan niin paljon, ettei muiden tiimin jäsenten tarvitse kiinnittää erityistä huomiota sellaisiin asioihin, jotka oikeasti heidän vastuulleen kuuluisivatkin, kuten esimerkiksi suurien asiakastilausten materiaalivirran oikeanlainen aikataulutus tai materiaalien varastosaldojen paikkaansapitävyys. Kun ostajien jakamisesta komponenttikategorioiden mukaan alettiin todenteolla viestiä, tiimissä huolestuttiin siitä, ettei materiaalien oikea-aikaisuus olisikaan enää niin taattua kuin mitä se on ollut tähän asti. Pitäisi luottaa toiminnanohjausjärjestelmän tietoihin ja niihin ei tähän asti ole voinut sataprosenttisesti luottaa.

Tärkein oston sidosryhmä onnistuneeseen kategoriaostamiseen pääsemiseksi ovat tuotannonsuunnittelijat eli plannerit. Heidän valmiutensa muutokseen ja panoksensa omien työkalujensa ja oman järjestelmänsä kuntoon laittamisessa ovat avainasemassa siinä, miten hyvin ostajat tulevat prosessimuutoksen jälkeen onnistumaan työssään ja miten oikea-aikainen materiaalivirta ja komponenttien saatavuus tuotannolle taataan muutoksen jälkeenkin. Ihmissidonnaisuus on yksi riskitekijöistä vanhassa prosessimallissa ja tästä uuden ostoprosessimallin myötä on päästävä ehdottomasti eroon.

4 Benchmarkingin toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään benchmarkingia sekä benchmarkingin toteutusta ja analysointia. Benchmarkingin tarkoituksena oli tukea Yritys X:n ostotiimin prosessimuutoksen hallintaa samantyyppisen ostotiimin kokemusten avulla. Benchmarking tehtiin haastattelemalla teknologia-alan yrityksen, tässä Yritys Y, ostotiimin ostopäällikköä. Haastattelusta poimittiin tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ja Yritys X:n ostoprosessien muutoksen kannalta tärkeimmät asiat ja ne raportoitiin Yritys X:n ostotiimin ostopäällikölle. Benchmarkingin haastattelun kysymykset on tämän työn liite 2.

4.1 Benchmarking

Benchmarking eli esikuva-analyysi tai vertailuanalyysi toisilta nimiltään, tarkoittaa yksinkertaisesti oman toiminnan vertailemistä toisen toimintaan, yleensä parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Perusidea benchmarkingissa on oman toiminnan kyseenalaistaminen ja toisilta oppiminen. (Kulmala 2013.)

Benchmarkingin käyttö tutkimusmenetelmänä perustuu yleensä uskomukseen, että on aina olemassa yritys, jolla on sellainen käytännön malli, mikä voisi olla ratkaisu oman yrityksen ongelmiin (Karjalainen, Kuortti & Niinikoski 2002, 34). Benchmarking akateemisessa kontekstissa voidaan jakaa neljään kategoriaan: tutkimukselle, kokemukselle, kehitykselliselle vertailulle ja yhteistyön rakentamiselle. Edellä mainitut kategoriat perustuvat arvioinnin kiinnostuksen kohteisiin eli miten kukin arviointikategoria on suuntautunut tai mikä on merkittävin syy arvioinnille (Karjalainen ym. 2002, 43).

Benchmarkingia käytetään usein prosessinkehittämisen välineenä, jonka vuoksi se on myös valittu tähän työhön yhdeksi menetelmäksi ostoprosessimuutoksen hallintaan. Edellisessä kappaleessa mainituista benchmarkingin kategorioista tämän työn aineiston hankintaan parhaiten soveltuu benchmarking kehitykselliselle vertailulle, joka on identtinen perinteisen benchmarkkauksen kanssa. Benchmarkingin tarkoitus oli tutkia toisen ostotiimin prosessimuutosta, jonka uudet toimintamallit olivat jo ehtineet vakiintua. Pyrkimys oli tämän vertailun avulla löytää Yritys X:n ostotiimin toiminnan heikkoudet ja laatia niille kehitysideoita kuin myös oppia mahdollisista benchmarkattavan ostotiimin muutosprosessin epäonnistumisista ja ongelmista.

4.2 Benchmarkingin tulokset

Benchmarkin toteutettiin teknologia-alan yrityksen ostotiimissä, jossa on ostoprosesseja muutettu muutamaan kertaan viimeisen viiden vuoden aikana. Haastattelu tehtiin kyseisen

ostotiimin ostopäällikölle, jolla oli kokemusta saman kaltaisista prosessimuutoksista muutaman kerran aiemminkin samassa yrityksessä.

Haastattelulle oli laadittu kysymyspohja yhteistyössä Yritys X:n ostotiimin esimiehen kanssa (liite 2). Haastattelutilanteessa Yritys Y:n ostopäälliköllä oli mukanaan J. P. Kotterin teos *Leading Change* (1996), jonka tuella hän oli itse toteuttanut tiimensä prosessimuutoksen. Alkuperäisestä kyselypohjasta poiketen, haastattelu käytiinkin J.P. Kotterin kahdeksan askeleen malliin pohjautuen. Haastattelun aikana todettiin, miten vaikeaa askelia on muutosprosessissa orjallisesti seurata siinä järjestyksessä kuin kuuluisi, sillä muutosprosessin aikana saattaa tulla hyvin paljon esiin sellaisia seikkoja, jotka vaikuttavat prosessin kulkuun. Kotterin kahdeksan askeleen ensimmäinen askel on muutoksen tarpeen korostaminen (Kuvio 4). Benchmarkatun yrityksen ostoprosessien muutostarve lähti Salmen mukaan kaaoksesta. Ostotiimi oli ollut aiemmin tuotannon alaisuudessa eikä itse ostoprosesseihin ollut juurikaan panostettu. Toimittajakohtainen toimitusvarmuus oli hyvin alhaalla ja asiakastilauksissa paha myöhästymä. Yhtä ostajaa lukuunottamatta kaikki tiimin jäsenet lähtivät muihin tehtäviin. Silloin kun tilanne on kaoottinen, on lähes kaikki siihen kohdistuvat toimenpiteet parempaan päin. Kaaoksesta on helppoa lähteä tekemään muutosta, koska tällöin muutos on sen kohteille paljon helpommin selitettävissä Yritys Y:n ostopäällikkö toteaa. Yritys X:n tapauksessa puolestaan lähtötilanne on ollut tasainen ja tarve muutokselle on lähtenyt hyvän tilanteen parantamisesta. Yritys Y:n ostopäällikön mukaan tällainen tilanne on hankala selittää muutoksen kohteille erityisesti silloin, kun muutos vaatii erityisiä ponnisteluja ja se saattaa aiheuttaa ylimääräistä työtä pitkäksi aikaa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää muistaa viestiä tasaisesti henkilöstölle tulevan prosessin hyviä puolia, mitä kaikkea hyvää he saavat lopulta palkkioksi kaikesta kovasta työstään. (Ostopäällikkö 2013.)

Kotterin muutoksen kahdeksan askeleen kolmas askel on vision ja strategian luominen tulevalle toimintatavalle, sekä neljäs askel muutoksen viestintä (Kuvio 4). Kysyttäessä Yritys Y:n ostopäälliköltä miten he hoitivat näiden askeleiden osalta oman muutosprosessinsa, painotti hän erityisesti sitä, miten tärkeää on aina ensimmäiseksi muutosprosessia lähtiessä toteuttamaan pitää huoli siitä, että työkalut ovat kunnossa. Pitää olla olemassa työkalut, joilla osoittaa muutostarve, se, minkälainen tilanne on nyt, mitä se tulee olemaan jos mitään ei tehdä ja minkälaisia mahdollisuuksia muutosprosessi tuo tullessaan. Lisäksi jos muutoksen toteuttajalla ei ole selkeää visiota siitä, minkälaisen hän haluaa muutoksen toteutuessaan olevan ja mikä tulisi olemaan lopputulos, muutoksen toteutus on lähes mahdotonta. Visiotyö ja vision viestiminen vievät kohti tavoitteita ja toivottua tulosta. Visiotyö auttaa vähäisten voimavarojen suuntaamisessa (Matti 2007, 125).

Kotterin muutoksen kahdeksan askeleen viides askel on muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen (Kuvio 4). Yritys Y:n ostopäällikkö oli tottunut itse tekemään

paljon asioita, mutta ulkopuolisen kehotuksesta oli päättänyt antaa ostotiiminsä jäsenien osallistua osaan muutosprosessin toteutuksen osa-alueisiin. Silloin kun on itsellä tietynlainen kuva siitä, miten asiat tulisi toteuttaa ja minkälaisia ovat toteutuneiden asioiden tulokset, saattaa olla vaikeaa hyväksyä sitä minkälaiseksi nuo asiat muodostuvat muiden ihmisten toteuttamina ostopäällikkö toteaa. Hän halusikin painottaa sitä, että tärkeintä tällaisessa tilanteessa on hyväksyä tulokset sellaisinaan, vaikka itse olisikin nähnyt ne erilaisina. Yritys Y:n ostopäällikön sanoin: ”Kun olet antanut ihmisten osallistua ja antanut heille vastuuta asioista, et voi mennä muuttamaan heidän tuotoksiaan vain sen vuoksi, että olisit itse omasta mielestäsi tehnyt ne paremmin.” (Ostopäällikkö 2013.)

Lopullinen arvio Benchmarkingissa kuitenkin oli se, että jokainen muutos on omansa ja jokainen muutoksen tekijä kuin myös muutoksen kohde on yksilöllinen. Muutoksissa on tiettyjä asioita, jotka toistuvat, mutta todellisuudessa se riippuu hyvin paljon siitä, miten kaikki muutokseen vaikuttavat osapuolet toimivat onnistuneen lopputuloksen eteen. Toisissa tiimeissä toimii yksi asia ja toisissa toinen. Ja se, minkälainen on muutoksen lähtötilanne, on tärkein asia tunnistaa siinä vaiheessa kun lähdetään tekemään muutosprosessia ja miettimään toimenpiteitä ja erilaisia työkaluja. (Ostopäällikkö 2013.)

4.3 Benchmarkingin analyysi

Benchmarkingin tulokset antoivat paljon eväitä Yritys X:n muutosprosessin hallintaan. Kotterin kahdeksan askeleen pohjalta toteutettu benchmarking oli oikea valinta, koska Yritys Y:n muutosprosessi oli toteutettu sitä seuraten ja sen avulla haastattelu oli helpompi käydä läpi. Benchmarking antoi hyviä esimerkkejä muutosprosessin hallinnan onnistumisista ja epäonnistumisista ja näiden esimerkkien avulla Yritys X:n ostotiimin muutosprosessissa on mahdollisuus tehdä oikeita päätöksiä sekä keskittyä oikeisiin asioihin.

Kvalitatiivinen kysely tehtiin Yritys X:n ostotiimin jäsenille. Kyselyn vastaukset koottiin yhteen ja tutkittiin miten paljon vastaajat ovat vastanneet samoin ja miten paljon erilaisia asioita niistä tuli esille. Vastauksista ilmeni selkeästi tiettyjä yhteneväisiä asioita, joista koottiin omat ryhmät. Tämän jälkeen valittiin kaksi tärkeintä ja eniten esille noussutta asiaa, joihin tultaisiin panostamaan ensimmäisenä. Nämä kaksi tärkeintä asiaa olivat toiminnanohjausjärjestelmän toimivuus tulevaa prosessimuutosta ajatellen, sekä viestinnän tärkeys. Kvalitatiivisen tutkimuksen kyselylomake on tämän työn liite 1.

5 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittua kvalitatiivista tutkimusta, kvalitatiivisen kyselytutkimuksen toteutusta sekä kyselytutkimuksen analysointia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten ihmiset suhtautuvat muutokseen, mitä odotuksia, toiveita tai pelkoja heillä siitä on, sekä minkä asteista mahdollinen muutosvastarinta ostotiimissä on. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastauksia on hieman haastavampi analysoida kuin esimerkiksi kvantitatiivisen, koska siinä ei ole selkeitä lukuja, joita verrata toisiinsa tai joita voisi suoraan ryhmitellä selkeästi laskentataulukolla.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen idea on pyrkiä tuntemaan tutkittavaa ilmiötä, sen tarkoitusta ja merkitystä. Hennie Boeije kirjoittaa asiasta hyvin kirjassaan *Analysis in Qualitative Research* (2010, 12-13). Boeijen mukaan usein suurin asia, joka kvalitatiivisen tutkimuksen valinnassa tutkijaa kiinnostaa, on mitä se kaikki merkitsee ihmisille, jotka ovat osallisena. Kvalitatiivisella tutkimuksella pääsee paremmin selville nimenomaan tutkittavaan ilmiöön liittyvistä tunteista ja ajatuksista.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on valittu tähän opinnäytetyöhön toiseksi tutkimusmenetelmäksi juuri sen avulla selvitettävien tunteiden ja ajatuksien selville saamisen vuoksi. Tämän työn aiheena on muutoksen hallinta ja muutosvastarinta näyttelee siinä suurta osaa. Muutokset aiheuttavat ihmisissä monenlaisia tunteita laidasta laitaan ja juuri niiden tunteiden selvittäminen on ollut tämän tutkimuksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi esimerkiksi kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimusmenetelmälle otanta olisi ollut liian pieni eikä sen käyttäminen olisi tässä työssä ollut tarkoituksenmukaista.

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kysely laadittiin yhteistyössä Yritys X:n ostopäällikön kanssa. Oli tärkeää saada myös hänen näkemyksensä siitä, minkälaisia asioita halutaan saada kyselyllä selville. Kysely lähetettiin kahdeksalle henkilölle (ostotiimin seitsemälle ostajalle sekä heidän esimiehelleen), joista jokainen vastasi. Kyselyn kaikki kysymykset olivat avoimia, jolloin ostajien oli mahdollisuus vastata mahdollisimman avoimesti ja omin sanoin, sekä tuoda esille omia mielipiteitään. Varsinaisia kysymyksiä oli kuusi, joiden lisäksi kyselyn lopussa oli vielä mahdollisuus vapaaseen sanaan eli kertoa mistä tahansa muutosprosessiin liittyvästä asiasta tai ajatuksesta. Vastaukset olivat hyvin linjassa toistensa kanssa ja niistä oli suhteellisen helppoa saada yhtenäinen kokonaisuus.

Kvalitatiivisen tutkimusosion kyselyn vastaukset olivat tutkimusongelman kannalta monipuoliset ja kattavat. Ostotiimin jäsenet olivat selvästi syventyneet aiheeseen ja miettineet vastauksiaan. Jo vastauksien taso kertoi siitä, miten tärkeäksi he kokevat muutoksen onnistuneen hallinnan ja, että muutosprosessin hallinta koetaan syvempää

paneutumista vaativaksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien analysoinnin jälkeen pidettiin Yritys X:n ostotiimin ostopäällikön kanssa palaveri ja sovittiin toimenpiteet kahdelle tärkeimmäksi valitulle asialle. Koska muutosvastarintaa näytti olevan melko paljon, ensimmäiset toimenpiteet päätettiin toteuttaa niin pian kuin mahdollista.

5.2.1 Nykytilan arviointi

Ensimmäinen kysymys oli tiimikohtaisen ostamisen hyvistä ja huonoista puolista. Jokainen vastaaja kertoi hyväksi puoleksi sen, että tiimikohtaisessa ostamisessa asiakkaalle toimitettavat lopputuotteet on tuttuja ja niistä tiedetään paljon. Tuotantotiimikohtaisessa ostamisessa tuotannon ja tuotannonsuunnittelun yhteyshenkilöt ovat selkeitä, mikä katsottiin myös positiiviseksi asiaksi. Vastaajien mukaan olemassa oleva prosessi palvelee tuotantoa hyvin. Suuret asiakastilaukset ja niitä koskevat kyselyt on helppoa koordinoida yhden ostajan kanssa. Hyväksi koettiin myös tietoisuus lopputuotteiden menekistä, joka puolestaan auttaa ymmärtämään materiaalitarpeiden oikeellisuuden, ajoituksen ja elinkaaren. Lisäksi kokonaisvaltainen projektinhallinta katsottiin hyväksi asiaksi tuotantotiimeittäin ostamisessa.

Huonoa tuotantotiimeittäin ostamisessa katsottiin olevan erityisesti kategoriakohtaisen tuntemuksen puutteellisuus, toimittajayhteistyön puutteellisuus ja toimittajien näkökulmasta osittainen epäselvyys oston yhteyshenkilöistä. Lisäksi huolta aiheutti ostotiimin ihmissidonnaisuus, joka osaltaan vaikeuttaa olemassa olevan prosessin aikana toiminnanohjausjärjestelmän kuntoon laittamista, koska sille ei katsota olevan tarpeeksi paljon tarvetta. Nykyisessä ostoprosessissa ostajat pystyvät kokemuksensa ansiosta itse tekemään hyvin paljon sellaisia asioita, jotka heidän vastuulleen ei suoranaisesti kuuluisikaan.

5.2.2 Tulevan prosessimuutoksen arviointi

Toinen kysymys koski tulevaa kategorioittain ostamista. Miten siihen suhtaudutaan, mitä hyvää ja mitä huonoa ostaja siinä näkee, sekä mitä hän toivoisi tulevan prosessimuutoksen tuovan lisää omaan työhönsä. Kokonaisuudessaan lähes jokainen ostaja koki tulevan prosessimuutoksen mahdollisuutena. Suurimmaksi positiiviseksi asiaksi osoittautui tuote- ja toimittajakohtaisen tuntemuksen paraneminen. Uusi kategoriakohtainen ostaminen selkeyttää työtä myös toimittajan päässä, kun heillä on vain yksi ostaja, johon olla yhteydessä. Osien ja toimittajien hallinnointi paranee, sekä toimittajayhteistyö lisääntyy ja näin ollen helpottaa ostajan työtehtävien hoitamista erityisesti vaikeissa tilanteissa. Ostajat toivoivat myös työmäärän tasaantumista prosessimuutoksen myötä, sekä laajempaa ja kattavampaa tuntemusta yritys- ja tuotetasolla.

Vastuualueiden selkiintymisen myötä ostajat voivat tulevaisuudessa keskittyä paremmin ostamiseen. Hyväksi asiaksi katsottiin myös se, että prosessimuutoksen vuoksi toiminnanohjausjärjestelmä on pakotettu toimivammaksi, jotta säästyttyisiin samanaikaisesti materiaalipuutteilta ja ylisuurilta materiaalivarastoilta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän toimivuus nopeuttaisi ja selkiyttäisi ostajien työtä, kun järjestelmässä oleva tieto olisi paikkaansa pitävää eikä ostajien tarvitsisi enää käyttää aikaansa asioiden tuplatarkastuksiin ja erillisten listojen tekemiseen. Muutoksen uskotaan kannustavat myös muita vireillä olevia muutoksia toteutumiseen. Lisäksi toivottiin lisää yhteistyötä toimittajavastaavien kanssa, toisaalta pelättiin uuden prosessin ajavan ostajia enemmän toimittajavastaavien assistenteiksi.

Toiminnanohjausjärjestelmän toimimattomuus katsottiin myös yhdeksi negatiivisimmista asioista, sillä pelko toiminnanohjausjärjestelmän toimimattomuuden vaikutuksista on suuri. Haasteelliseksi katsottiin myös se, että yrityksessä kaikki toiminta on tuotantotiimikohtaista, jolloin ostotiimin prosessien muuttaminen saattaisi hankaloittaa useiden operatiivisten asioiden sujumista. Huolestuttavaksi katsottiin myös asiantuntijuuden katoaminen hetkellisesti.

5.2.3 Sidosryhmien suhtautumisen arviointi

Kolmas kysymys koski sidosryhmiä ja heidän suhtautumistaan prosessimuutokseen. Erityisesti tuotannon ja tuotannonsuunnittelijoiden katsottiin olevan huolissaan ostoprosessien muutoksesta, sillä olemassa olevassa tuotantotiimikohtaisessa ostamisessa heidän ja ostajan välinen yhteistyö on niin selkeää. Tuotannon ja tuotannonsuunnittelijoiden huoli oston yhteyshenkilöstä ja asioiden monimutkaistumisesta katsottiin suureksi. Lisäksi esille nousi jälleen toiminnanohjausjärjestelmän toimimattomuus ja sen tuomat ongelmat.

Sidosryhmien huolia toivottiin pienennettävän viestinnällä, jonka uskottiin lisäävän ymmärrystä tulevasta muutoksesta ja pienentävän muutosvastarintaa. Lisäksi ostoprosessien muutos tulee vaikuttamaan myös tuotannonsuunnittelijoiden työnkuvaan laajentavasti, joka osaltaan katsottiin huolestuttavaksi lähinnä tuotannonsuunnittelijoiden suhtautumisen näkökulmasta. Jotkin tuotantotiimit ovat myös esittäneet omia toiveitaan siitä miten he toivoisivat ostoprosessien muutoksen vaikuttavan toimintaansa.

5.2.4 Toiveet muutosviestinnästä

Neljäs kysymys oli prosessimuutoksen viestinnästä ja minkälaista sen toivotaan olevan. Kaikki vastaajat kokivat viestinnän erittäin tärkeänä ja toivoivat viikottaista päivitystä tilanteesta, missä mennään, mitä ollaan tehty ja mitä tullaan seuraavaksi tekemään. Viestinnältä

toivottiin lisää tietoa yleisesti joka päiväisen työn muuttumisesta ostajakohtaisesti sekä aikataulusta niin muutoksen kohteena olevalle ostotiimille kuin myös sidosryhmille. Ostajat toivoivat erityisesti avointa ja runsasta keskustelua aiheesta, kategoriakohtaisen ostamisen jo ennestään tuntevien ostajien kokemusten jakamista sekä mahdollisimman pikaisesti selvyyttä tulevaan kateoriajakoon. Prosessimuutoksesta on puhuttu kauan, mutta kuitenkin varsinaisia toimia sen eteen ei ollut vielä tehty. Ostajat odottivat päätöksiä mahdollisimman pian erityisesti siihen, mitä kategoriata kukin tulee tulevaisuudessa hoitamaan. Hyvin tärkeäksi koettiin myös johdon sitoutuminen ja osallistuminen tulevaan prosessimuutokseen. Toivomuksena oli saada hankintapäällikkö keskustelemaan tiimin kanssa aiheesta ja vastailemaan ostajia askarruttaviin kysymyksiin.

5.2.5 Epätietoisuus tulevasta prosessimuutoksesta

Viides kysymys käsitteli sitä, mitä ostajat haluaisivat tietää tulevasta prosessimuutoksesta. Suurimmaksi epäselvyydeksi nousi se, miten ostajan ja toimittajavastaavan työt tulevat jatkossa jakaantumaan. Kysymyksiä aiheutti myös tuleeko muutoksia esimiestasolle ja miten ostaja linkittyy globaalille tasolle. Kysymysmerkiksi katsottiin myös, tarkoittaako kategoriajakoa suoraan toimittajakohtaista jakoa. Lisäksi haluttiin tietää muutoksen vaikutuksesta ostostrategiaan, tullaanko esimerkiksi jatkossa ostamaan myyntiennusteiden mukaan.

5.2.6 Toiveet tulevasta kategoriajaosta ja vapaa sana

Kuudes kysymys oli itse kategoriajaosta ja miten ostajat itse mahdollisesti jakaisivat kategoriat jos saisivat päättää. Yleisesti vastaus oli, että nykyinen keskitetyn hankinnan kategoriajakoa on selkeä ja järkevin ottaa käyttöön myös ostossa. Lisäksi esitettiin muutamia lisäkategorioita, joihin toivottiin selvyyttä. Näitä ehdotettuja lisäkategorioita olivat pakkaus/merkintä, manuaalit, kemikaalit ja laboratoriotarvikkeet sekä mittalaitteet ja tietotekniikka. Edellisten lisäksi kysymysmerkinä olivat epäsuorat ostot eli kaikki sellaiset ostot, jotka eivät kuulu suoraan asiakastilauksiin, erillinen proto-osien eli niin sanottujen malliosien ostaminen, sekä yrityksen sisäiset ostot tytäryhtiöiltä.

Kyselylomakkeen lopussa jokaisella oli mahdollisuus vapaalle sanalle. Esille nousivat vielä kertaalleen toiminnaohjausjärjestelmän toimivuuden tärkeys sekä sidosryhmien ymmärrys prosessimuutoksen suuruudesta ja sen vaikutuksista. Lisäksi johdon sitoutumista painotettiin kuin myös viestinnän tärkeyttä.

5.3 Kyselytutkimuksen analyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen selkeästi suurimmaksi huolenaiheeksi nousi toiminnanohjausjärjestelmän toimimattomuus. Ostajia huolestutti erityisesti se, että järjestelmän ongelmien vuoksi heidän työmääränsä moninkertaistuu ja virheiden määrä kasvaa. Tällä hetkellä toiminta on erittäin ihmissidonnaista. Tämä aiheuttaa pelkoa siitä, että prosessien muuttuessa tiimikohtaisesta ostamisesta kategoriakohtaiseksi ostamiseksi, virheiden mahdollisuus kasvaa paljon. Edellä mainitun seikan vuoksi, olisi ensi arvoisen tärkeää pystyä korjaamaan toiminnanohjausjärjestelmän ongelmat ennen prosessimuutoksen toimeenpanoa.

Toiseksi suurimmaksi huomion aiheeksi nousi viestinnän merkitys. Ostajat kaipasivat tietoa muutoksesta, sen aikataulusta ja ostajien työhön vaikuttavista asioista. Itse muutoksesta on keskusteltu jo kauan, mutta toimenpiteitä ei ollut vielä juurikaan tehty. Tämä huolestutti ja turhautti ostajia. Lisäksi viestinnästä kaivattiin erityisesti ylemmän johdon panosta, heidän näkemystään tulevasta ostoprosessista, sekä kantansa muutoksen syihin. Kuten Hiltusen tekstiin (2011, 86-87) viitatussa kappaleessa 3.2.1 sanotaan, kun yrityksen johto lähtee viestimään muutosprosessista, tärkeintä viestinnässä olisi muistaa korostaa muutoksen kohteena olevan henkilöstön mahdollisia yksilötason hyötyjä eikä vain yrityksen saavuttamia etuja.

Edellisissä kappaleissa mainittujen seikkojen lisäksi kyselytutkimuksen analysoinnissa kävi selvästi ilmi muutoksen kohteena olevan henkilöstön pelko tulevasta prosessimuutoksesta koskien erityisesti sitä, miten se tulee vaikuttamaan henkilön omaan osaamiseen ja resursseihin. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutosprosessia pyrkiä löytämään selkeä visio siitä, minkälainen yksilön rooli, työnkuva ja työkuorma tulee tulevassa prosessimuutoksessa olemaan.

5.4 Kyselytutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteettia käytetään usein kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tuloksien luotettavuuden ja toistettavuuden mittaamiseen. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa siis tulosten ei-sattumanvaraisuutta (Tutkimuksen reliabiliteetti 2013). Validiteetti puolestaan kertoo tutkimuksen kyvystä selvittää sen, mitä sillä halutaan selvittää. Validiteetilla tarkoitetaan siis sitä, miten luotettavaa ja käyttökelpoista tutkimuksesta saatu tieto on (Tutkimuksen validiteetti 2013).

Tässä työssä kyselytutkimuksen kohdalla tulee arvioida tutkimustulosten luotettavuutta, koska olen itse osa tutkimuksen kohdetta. Luotettavuuden arvioinnissa pohdin niitä seikkoja, jotka olisivat voineet vaikuttaa mielipiteisiin ja tutkimusvastauksiin. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi ennakkoluulot, aiemmat kokemukset ja mielipiteet, sekä tutkimuksen mahdolliset hyödyt itselleni.

Olin ollut tutkimusta toteuttaessani Yritys X:n ostotiimin jäsenenä vasta kaksi kuukautta. Tämän perusteella minulle ei ollut vielä ehtinyt muotoutua ennakkoluuloja tai asenteita muutosprosessia kohtaan. Koska olin ollut ostotiimissä vasta vähän aikaa, minulle ei myöskään ollut ehtinyt vielä juurtua omia työtapoja, vankkoja mielipiteitä tai kokemuksia aiemmista yrityksen muutosprosesseista, niiden epäonnistumisista tai onnistumisista. Myös tutkimuksen hyödyt ovat minulle samanvertaiset kuin muillekin muutoksen kohteena oleville ostotiimin jäsenille.

6 Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa on tutkimuksen kvalitatiivisen osuuden sekä benchmarkingin yhteenvedot ja johtopäätökset, joihin on päädytty tutkimustulosten pohjalta. Tutkimustuloksia on käsitelty tutkimusongelman lähtökohdasta ja johtopäätökset on tehty siihen nojaten. Sekä kvalitatiivinen tutkimus että benchmarking on tehty ainoastaan Yritys X:n ostotiimiin rajaten, mutta tutkimustulosten nojalla voidaan sanoa, että muutoksen hallinnassa tulee ottaa melko suurelta osin huomioon myös sidosryhmien, ennen kaikkea tuotannonsuunnittelun odotukset ja tarpeet, sekä heidän panoksensa onnistuneen muutoksen takaamiseksi. Koska itse prosessimuutos tulee käytäntöön aikataulun mukaan vasta lokakuussa 2013, tähän opinnäytetyöhön varsinaisia prosessimuutoksen onnistumisen tuloksia ei saatu. Tässä luvussa on kuitenkin esitetty mahdollisia jatkotutkimusideoita niin muutoksen hallintaa koskevan tutkimuksen laajentamisesta muihin tiimeihin kuin myös prosessimuutoksen toteutuksen jälkeen esiin tulleista onnistumisista ja epäonnistumisista.

6.1 Yhteenveto

Kvalitatiivisen tutkimuksen alussa kysyttiin ostajien ajatuksista parhaillaan käytössä olevasta prosessista. Tällä haluttiin selvittää nykytila, jonka pohjalta lähteä rakentamaan uutta. Vastauksista löytyivät selkeästi samat toistuvat asiat jokaisella ostajalla. Hyvinä puolina olivat erityisesti tuotantotiimin palveleminen ja materiaaltarpeiden ymmärrys sekä materiaalivirran aikataulutuksen oikeellisuus. Toinen ja kolmas kysymys koskivat tulevaa ostoprosessimallia niin ostajien itsensä näkökulmasta kuin myös heidän sidosryhmiltä kuulleistaan ajatuksista. Näiden kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa minkä verran on mahdollista muutosvastarintaa ja mitkä ovat niitä asioita, jotka sen aiheuttavat sekä mitä niille voisi

tehdä. Myös näissä nousivat esille hyvin samanlaisen mielipiteet ostajien kesken. Kategorisoinnin hyvänä asiana pidettiin erityisesti parempi toimittaja- ja tuotetuntemus kun taas erityisen huonona seikkana toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta ja tukea tulevaa ostoprosessia ajatellen.

Kotterin kahdeksan askeleen neljäs askel eli viestintä koettiin myös ostotiimin kesken erittäin tärkeänä. Ostajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että viestintää muutoksesta pitää olla paljon ja sen tulee olla kattavaa. Ostajat toivoivat aiheesta avointa ja runsasta keskustelua, jota selkeästi on aiemmin ollut liian vähän. Esille nousi paljon sellaisia asioita, jotka eivät olleet aiemmin tulleet esille missään keskusteluissa ja jotka kuitenkin mietityttivät paljon. Näitä asioita olivat muunmuassa, miten osto ja hankinta linkittyvät tulevan prosessimuutoksen myötä toisiinsa sekä minkälainen tulee olemaan ostajien ja toimittajavastaavien työnjako.

Kvalitatiivisen kyselyn lopussa oli tarkoituksena antaa ostajille mahdollisuus vaikuttaa omalta osaltaan tulevaan prosessimuutokseen tiedustelemalla heidän kantaansa ja mielipiteitään tulevista kategorioista. Suurin osa oli sitä mieltä, että olemassa olevat hankinnan kategorijaot ovat selkeimmät ja järkevimät, mutta löytyi myös muutamia kysymysmerkkejä sellaisista kategorioista, joista nykyisellään ei löydy olemassa olevia ryhmiä.

Benchmarkingissa tärkeimmiksi asioiksi nousivat viestinnän merkitys, selkeä visio ja sen toistaminen, tutkimuksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen sekä muutosprosessin alusta lähtien kunnon työkalut. Myös sillä on paljon merkitystä, mikä on yrityksen lähtötilanne. On eri asia lähteä toteuttamaan muutosprosessia silloin, kun tilanne on niin huono, että mikä tahansa muutos on parempaan kuin silloin, kun lähtötilanne on tasainen. Jälkimmäisessä tilanteessa muutostarvetta on huomattavasti vaikeampaa perustella muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. Miksi lähteä muuttamaan jotain sellaista, joka toimii ihan hyvin sellaisenaankin.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan muutoksesta viestiminen koko muutosprosessin ajan on erittäin tärkeää. Yksi tutkimuksen kohderyhmän suurimmista huolenaiheista oli epätietoisuus omasta asemastaan ja työnkuvastaan prosessimuutoksen jälkeen. Edellä mainittu epätietoisuus on suurin tekijä muutosvastarinnassa ja tämän epätietoisuuden vähentäminen auttaisi muutoksen kohteena olevan henkilöstön suhtautumiseen tulevaan prosessimuutokseen. Onnistuneen prosessimuutoksen kannalta pohjatyö ja ennakkovalmistelut ovat erittäin tärkeitä. Tämän vuoksi onnistunut muutoksen hallinta on ensi arvoista.

Kohderyhmän huolena epätietoisuuden lisäksi oli ongelmat jokapäiväisen työkalun, toiminnanohjausjärjestelmän kanssa.

Tutkimustulosten analysoinnin pohjalta voidaan todeta, että tutkimus oli onnistunut, sillä tutkimus antoi paljon sellaisia työkaluja, joilla muutosprosessia on helpompaa viedä eteenpäin. Työkaluilla tässä tarkoitetaan niitä asioita, joiden avulla Yritys X:n ostotiimin ja yritysjohdon on mahdollista hallita muutosprosessia paremmin ja joiden avulla tulevan prosessimuutoksen toimeenpano tulee olemaan helpompaa. Muutoksen hallinta ostoprosessien muutokselle on tämän opinnäytetyön myötä selkeämpää. Tutkimuksessa löydettiin niitä tärkeimpiä seikkoja, kuten viestinnän tärkeys ja henkilöstön osallistaminen, jotka vaikuttavat muutosvastarintaan ja ostajien suhtautumiseen tulevaan prosessimuutokseen. Kvalitatiivisen tutkimusosion lisäksi benchmarking antoi paljon hyviä työkaluja tulevaan prosessimuutokseen ja sen muutosprosessin hallintaan. Yritys X on saanut tämän opinnäytetyön avulla paremmat lähtökohdat tehdä oikeita asioita muutosprosessin tuloksien parantamiseksi.

Opinnäytetyössä toteutettujen tutkimusten lisäksi ostajien kanssa on käyty lukuisia keskusteluja ostoprosessien muutoksista, heidän toiveistaan ja peloistaan muutosta kohtaan sekä myös siitä, miten heidän ajatuksensa ovat muokkautuneet ja odotuksensa muuttuneet tämän opinnäytetyön ja muutosprosessin aikana. Ostajat ovat olleet yksimielisesti sillä kannalla, että asiat ovat nyt paljon selvempiä. He ovat myös hyvin tyytyväisiä siitä, että heidän huolensa on otettu huomioon ja heidän mielipiteitään ollaan kuunneltu. Jokaisella on edelleen huoli siitä, mitä tulee tapahtumaan ensi lokakuussa, mutta siitä huolimatta he ovat myös positiivisen odottavalla kannalla asian suhteen.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Paljon on sellaisia seikkoja, jotka eivät tähän opinnäytetyöhön ole ehtineet selvitä. Oston prosessimuutoksen lisäksi samaan aikaan Yritys X:ssä on käynnissä toinen, vielä suurempi hankintaan liittyvä projekti, joka hyvin todennäköisesti tulee koskemaan myös ostotiimiä ja mahdollisesti vaikuttamaan oston tuleviin kategorioihin ja työkuormaan. Tästä toisen projektin lopputuloksesta ja sen vaikutuksista ostotiimiin ja koko hankintaan olisi hyvä mahdollisuus tehdä jatkotutkimus projektin valmistuttua.

Kotterin muutoksen kahdeksan askeleen kaksi viimeistä askelta ovat uusien toimintatapojen vahvistaminen, sekä uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen (Kuvio 4). Tämän vuoksi olisi tärkeää tehdä itse muutoksen jälkeen tutkimus siitä, miten prosessimuutos on onnistunut. Prosessimuutos tulee voimaan alustavan aikataulun mukaan voimaan lokakuussa 2013, joten jatkotutkimuksen ajankohta voisi olla noin puoli vuotta prosessimuutoksen käyttöönoton jälkeen, jolloin olisi olemassa jo selkeitä tuloksia prosessimuutoksen vaikutuksista.

Edellä mainitun lisäksi jatkotutkimuksen voisi tehdä myös keskittyen ostotiimin prosessimuutoksen mahdollisista vaikutuksista sidosryhmien prosesseihin. Tällaisen jatkotutkimuksen ajankohta voisi olla ensin ennen prosessimuutoksen käyttöönottoa, jolloin tutkittaisiin laajemmin sitä, millaisia odotuksia sidosryhmillä on tulevasta oston prosessimuutoksesta. Toinen tutkimus voisi olla prosessimuutoksen käyttöönoton jälkeen, jolloin tutkittaisiin sitä, toteutuiko sidosryhmien odotukset ja millaisia muutoksia oston prosessimuutos on toteutuessaan heille mahdollisesti tuonut.

7 Tutkimustuloksista johdetut toimenpiteet

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa minkälaisia ensimmäisiä toimenpiteitä on tehty saatujen tutkimustulosten nojalla. Muutosprosessi on vielä alussa, mutta, jotta positiivisia tuloksia saataisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, päätettiin ensimmäiset toimenpiteet tehdä heti tutkimuksen jälkeen.

7.1 Viikoittaiset tietoiskut

Koska viestinnän merkitys nousi erityisen tärkeäksi asiaksi, johon tulisi panostaa koko muutosprosessin ajan, päätettiin laatia viikoittaisia tietoiskuja, joissa kerrotaan mitä on tehty, mitä tullaan seuraavaksi tekemään, mitä ongelmia muutosprosessissa on huomattu ja mihin asioihin toivotaan apua (Kuvio 5). Lisäksi Yritys X:n hankintapäällikkö on pyydetty oston palaveriin kertomaan oman kantansa tulevaan prosessimuutokseen sekä selkiyttämään perimmäiset syyt muutoksen tarpeelle.

Procurement Category info wk17	
Accomplishments <ul style="list-style-type: none"> Kick of meeting held with S&OP team List Procurement categories <ul style="list-style-type: none"> update Master Item data Planner - Buyer meeting on wk 17 Wed 24th April 	Topic ?
Next steps <ul style="list-style-type: none"> Put items into correct category (ready by the end of the week 17) add items' receiving volumes into Master item data (shipments, value based on 2012) More meetings with Planning team 	Issues / Help needed/Risks <ul style="list-style-type: none"> Sourcing Catagories needed Planning capability/willingness into category mode? MUST HAVES: Poikkeavat rakenteet Työjonojen aikataulutus ja jobien pilkkominen, Alijobien aikataulutus Projektimyynnit: kaikki muut kuin eBS-hankinnat tulee kieltää

Kuvio 5: Esimerkki kategorisointiprojektin viikoittaisesta tietoisesta

7.2 Aivoriihi

Aivoriihi on yksi tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää niin teoreettisten kuin käytännön ongelmien käsittelemiseen. Aivoriihi kannustaa aktiiviseen osallistumiseen sekä ennakkoluulottomaan ja luovaan ajatteluun. (Ideariihet ja aivoriihet 2013.)

Yksi suurimpia asioita prosessimuutoksen onnistumisen kannalta oli, miten kategoriajako tehdään niin, että se olisi mahdollisimman järkevä ja mahdollisimman hyvin tasapainossa ostajien keskinäisen työmäärän kannalta. Lisäksi Kotterin viidennen askeleen (kuvio 4) toteuttamiseksi oli tärkeää osallistaa muutoksen kohteena oleva henkilöstö mukaan pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja tulevista kategorioista. Edellä mainittujen tekijöiden nojalla päätettiin järjestää ostotiimin kesken yhteinen palaveri, jossa jokainen ostaja kirjoitti lapuille ylös erilaisia kategorioita, joita ostaa parhaillaan. Tämän jälkeen laput kerättiin kategorioittain seinälle ja katsottiin minkälaisia ja minkä suuruisia ryhmiä niistä saatiin aikaiseksi. Kuva 1 on valokuva taulusta, jossa näkyy nimettyjä lappuryhmiä. Kuvasta erottuu selkeästi suurimmat kategoriat. Palaverin tuloksena päätettiin mitkä tulevat olemaan niin sanotut pääkategoriat, joiden alle sijoitetaan pienempiin ryhmiin jääneet kategoriat niiden pääkategorioiden alle, jotka niille parhaiten soveltuvat.



Kuva 1: Aivoriihen satoa (2013)

7.3 Sidosryhmät

Sidosryhmistä tuotannosuunnittelun rooli prosessimuutoksessa tulee olemaan suuri. Kyselytutkimuksessa nousi suureksi huolen aiheeksi toiminnanohjausjärjestelmän toimivuus tulevassa prosessimuutoksessa. Tutkimuksen jälkeen asiaan paneuduttiin ja pohdittiin ostajien kanssa, mitkä ovat ne suurimmat ongelmat, jotka toiminnanohjausjärjestelmän kanssa on kohdattu eli ne asiat, jotka todennäköisimmin tulevat aiheuttamaan isompia ongelmia prosessimuutoksen toteutusvaiheessa. Lopputulos oli se, että tukeakseen tulevaa ostoprosessia, toiminnanohjausjärjestelmän suurin puute, eli asiakastilausten pilkkominen tuotannon tarpeisiin ja aikatauluun sopivaksi, olisi saatava korjattua. Tässä suurimpana tekijänä on tuotannosuunnittelu, joka tuotannon aikatauluttaa.

Oston ja tuotannosuunnittelun kesken pidettiin palaveri, jossa purettiin erilaisia ongelmiksi nähtyjä asioita ja mietittiin ratkaisuja. Ensimmäisenä listattiin sellaiset asiat, jotka nousivat erityisen tärkeiksi ja joiden korjaaminen on edellytys tulevan kategoriamallin toimivuuden takaamiseksi. Tämän jälkeen listattiin ne asiat, jotka eivät ole edellytys tulevan prosessimallin toimimiselle, mutta joiden korjaaminen helpottaisi niin ostajien kuin tuotannosuunnittelijoidenkin työtä.

Tuotannonsuunnittelijat olivat hyvin avoimia tulevasta oston prosessimuutoksesta ja suhtautuivat siihen positiivisen myötämielisesti. Ymmärrys siitä miten heidän työnsä tulee muuttumaan oston prosessimuutoksen myötä oli hyvä ja se myös osaltaan lievitti ostajien huolta siitä mikä muutosprosessin lopputulos tulee olemaan.

7.4 Johdon sitoutuneisuus

Ostajien suuri huoli oli myös se, miten sitoutunut johto on tulevaan prosessimuutokseen sekä ne perimmäiset syyt prosessimuutoksen tarpeellisuudelle. Tämän johdosta järjestettiin palaveri, johon oli kutsuttu Yritys X:n hankintapäällikkö. Hankintapäällikölle oli lähetetty etukäteen asioita, joihin ostajat odottavat selvyyttä. Kysymysten lähettäminen etukäteen oli edellytys, jotta hankintapäällikölle oli tarpeeksi aikaa selvittää sellaisia asioita, joihin ei itse ilman lisäselvitystä pystyisi vastaamaan. Palaveri osoittautui erittäin hyödylliseksi. Jokainen kysymys käytiin läpi ja muutamaa kohtaa lukuunottamatta ostajat saivat kaikkiin asioihin selvyyttä. Lisäksi ostajilla oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä, joiden vastausten johdosta tulevan prosessimuutoksen onnistumisen odotukset olivat hieman positiivisempia kuin aiemmin. Kaikkein tärkeimmäksi asiaksi tässä palaverissa nousi se, että ostajat saivat ääneensä kuuluville ja osoitettua huolensa ylemmällekin johdolle.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Boeije, H. 2010. Analysis in Qualitative Research. London: Sage Publications.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Helsinki: WSOY.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Karjalainen, A., Kuortti, K. & Niinikoski, S. 2002. Creative Benchmarking: Designing sustainable international cooperation in higher education. 2. painos. Oulu: University of Oulu.

Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review Marc-April 1995, 59.

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Sähköiset lähteet

Janssen, C. 2013. Muutoksen neljä huonetta. Viitattu 10.2.2013.
<http://www.neljahuonetta.fi/konsepti/>

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Viitattu 13.5.2013.
https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf

Niemelä, J. 2013. Uskontotiede: perusteet. Viitattu 4.5.2013.
http://www.helsinki.fi/teol/kurssit/usk/print_01.html

Paananen, M. 2013. Viestintä organisaation muutostilanteissa. Powerpoint. Viitattu 2.5.2013.
http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Esimiehen_muutosorganisaatiossa/Muutosviestinta

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Viitattu 25.4.2013.
http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saukkonen, P. 2013. Teoreettinen viitekehys. Viitattu 2.5.2013.
http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Teoreettinen_viitekehys.html

Työterveyslaitos 2013. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Viitattu 4.5.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx

Verkostojohtaminen 2013. Ideariihet ja aivoriihet. Viitattu 15.9.2013.
http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=143

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2013. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 28.5.2013.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2013. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 28.5.2013.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Julkaisemattomat lähteet

Ostopäällikön haastattelu 9.2.2013. Yritys Y. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1: Aivoriiehen satoa (2013)	34
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Kategorisointiprojektin aikataulu (2013)	19
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusprosessin kehä (Niemelä 2013)	10
Kuvio 2: Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suosituksen johtamiselle	11
Kuvio 3: Muutoksen johtamisen neljän avaintehtävän vaiheet (Mattila 2007, 131)..	12
Kuvio 4: Kotterin kahdeksan askelta muutokselle (Hyppänen 2007, 21)	13
Kuvio 5: Esimerkki kategorisointiprojektin viikoittaisesta tietoisesta	33

Liitteet

Liite 1: Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kyselylomake

OSTOPROSESSIEN MUUTOS 2013
Hossi, Sini

KYSELY

Tämä kysely koskee Laurea Leppävaaran AMK:n liiketalouden koulutusohjelmaan tekemääni opinnäytetyötä ostoprosessien muutoksen hallinnasta. Opinnäytetyö on julkinen.

Alla olevat kysymykset liittyvät ostoprosessien muuttamiseen tiimikohtaisesta ostamisesta kategorioistamiseen. Ole avoin vastatessasi ja muista, että kyselyn tarkoitus on kehittää ja auttaa muutoksen hallinnassa ja sen läpi viemisessä sekä antaa jokaiselle mahdollisuuden avoimesti kertoa oman näkemyksensä, mahdolliset pelkonsa, toiveensa ja odotuksensa tulevasta toimintamallista. Vastattuasi jokaiseen kohtaan, tulosta kysely, laita kirjekuoreen ja vie lokerooni. Kysely on täysin anonyymi ja luottamuksellinen. Vastauksista tullaan keskustelemaan oston kesken tulosten analysoinnin jälkeen.

Muistakaa perustella hyvin vastauksenne.

1. Minkälaisena näet tämän hetkisen tuotantotiimeittäin ostamisen prosessina, mitä huonoa ja mitä hyvää siinä mielestäsi on? Perustele.

2. Minkälaisena näet tulevan kategoriamallin ostoprosessin, mitä huonoa ja mitä hyvää? Perustele.

3. Minkälaisia mahdollisia toiveita, pelkoja tai epäilyksiä olet kuullut tai havainnut sidosryhmissä tulevasta toimintamallista keskusteltaessa (mm. tuotanto, plannerit jne)?

4. Miten paljon ja minkälaista viestintää prosessimuutoksesta toivoisit?

5. Mitä haluaisit tietää prosessimuutoksesta ja tulevasta toimintamallista ja onko asioita, jotka koet turhaksi/ vähemmän tärkeiksi?

6. Minkälaisiin kategorioihin sinä jakaisit ostajat jos saisit päättää? (Sourcingin kategoriat: sensorit ja kaapelit, EMS, E&E, mekaniikka, project & programme sourcing)

7. Vapaa sana

Liite 2: Benchmarkingin haastattelun kysymykset

1 Muutoksen lähtötilanne, tarve ja suunnitelmavaihe

1. Mistä muutostarve lähti (osto vai jokin muu osasto)?
2. Mikä oli lähtötilanne eli miksi muutos katsottiin tarpeelliseksi?
 - a. Mitä sellaista lähtötilanteessa oli, josta haluttiin eroon/ jota haluttiin muuttaa? (oliko vanhat prosessit selkeästi huonoja tms.)
3. Mikä oli aikataulusuunnitelma?
4. Minkälainen prosessisuunnitelma tehtiin eli mitkä olivat lähtötilanteessa suunnitellut prosessivaiheet tai oliko aluksi suunniteltu jokin tietty prosessimalli tai vaiheet, jotka haluttiin toteuttaa?
5. Ketkä olivat työryhmässä?

2 Toteutusvaihe

1. Pysyttiinkö suunnitellussa aikataulussa?
 - a. Jos ei, miksi ei? Oliko selkeää syytä mikä meni vikaan?
2. Minkälaisella prosessilla itse muutos toteutettiin?
3. Miten muutoksesta viestintä hoidettiin matkan varrella? (Muutoksen aikataulusta/ vaikutuksista/ osa-alueista tiedotettiin asianosaisia matkan aikana?)
4. Minkälaisia ongelmia mahdollisesti koitte muutoksen tavoitteiden ylläpitämisessä?
5. Miten ostajilla oli mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaan vastuualueeseensa tai itse muutokseen?

3 Vaikutus ihmisiin

1. Ostajien suhtautuminen muutokseen
 - a. Miten muutostarpeeseen/ tulevaan prosessiin suhtauduttiin ostajien keskuudessa? Pelkoja, negatiivisia/ positiivisia odotuksia?
 - b. Oliko näkyvissä selkeää muutosvastarintaa ja jos oli niin minkälaista/ miten muutosvastarinta näkyi?
 - c. Miten asiasta kerrottiin/ viestitettiin ostajille ajatellen muutoksen syitä, tarvetta ja vaikutuksia?
 - d. Miten ostajien vastuut jaettiin?
2. Vaikutus sidosryhmiin

- a. Ketkä olivat tärkeimmät sidosryhmät?
- b. Minkälaiset vaikutuksen muutoksella oli sidosryhmiin?
- c. Muuttuivatko sidosryhmien, ennen kaikkea tuotannon prosessit ostoprosessien muuttumisen myötä ja jos muuttuivat niin miten?
 - a. Oliko tavoitteena (jos ajatellaan prosessimuutoksen tarpeita alunperin) parantaa myös sidosryhmien prosesseja muutoksen myötä ja jos oli niin miten?
- d. Miten suhtautuivat muutokseen? Muutosvastarintaa?
- e. Miten muutos vaikutti oston ja sidosryhmien väliseen toimintaan (palaverit ym.)?

4 Lopputulos, vaikutukset ja ongelmat

- 1. Minkälainen oli prosessimuutokset lopputulos (toivottu/ odotetun kaltainen)?
- 2. Minkälaisia ongelmia muutosprosessin aikana huomattiin?
 - a. Miten niistä selvittiin/ miten ne ratkaistiin?
- 3. Oliko muutoksella vaikutusta tuotannon/ toimittajien mittareihin ja jos oli niin minkälaisia (pos./ neg)?
- 4. Mitkä asiat nousivat muutosprosessin aikana tärkeiksi lopputuloksen kannalta?
- 5. Mitä tekisitte toisin jos voisitte tehdä muutoksen uudelleen?
- 6. Mitä vinkkejä antaisit hyvän muutosprosessin läpiviemiseen